



Industrie de service et logiques d'innovation : un modèle de conception collective et étagée. L'exemple de La Poste

Emmanuel de La Burgade

► To cite this version:

Emmanuel de La Burgade. Industrie de service et logiques d'innovation : un modèle de conception collective et étagée. L'exemple de La Poste. Sciences de l'Homme et Société. École Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2009. Français. NNT : . pastel-00006012

HAL Id: pastel-00006012

<https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00006012>

Submitted on 21 Apr 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



ED n°396 : Économie, Organisations et Société

N° attribué par la bibliothèque

|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|

T H E S E

pour obtenir le grade de
Docteur de l'École des Mines de Paris
Spécialité "Sciences de Gestion"

présentée et soutenue publiquement par
Emmanuel de la BURGADE

le 8 janvier 2009

**INDUSTRIE DE SERVICE ET LOGIQUES D'INNOVATION :
UN MODÈLE DE CONCEPTION COLLECTIVE ET ÉTAGÉE.
L'EXEMPLE DE LA POSTE.**

Directeur de thèse : Armand HATCHUEL

Jury

M. Albert David	Président Rapporteur	Professeur à l'ENS Cachan
M. Frédéric Jallat		Professeur à l'ESCP-EAP
Mme Muriel Jougleux	Rapporteur	Professeur à l'Université Paris-Est
M. Armand Hatchuel		Professeur à l'École des mines de Paris
M. Bernard Haurie		Directeur de l'innovation et du développement des e-services du groupe La Poste

Avertissement

L'École des mines de Paris n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Avant-propos

Je ne saurais remercier ici, une par une, toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à ce travail de thèse, sous peine d'infliger à la patience du lecteur une liste infiniment trop longue. Aussi bien leur contribution a-t-elle été trop désintéressée, pour qu'ils m'en veuillent de passer leurs noms sous silence.

Je croirais toutefois manquer à un véritable devoir, si, dès maintenant, je n'exprimais ma gratitude aux deux initiateurs de ce projet, Françoise Bruston, qui en tant que responsable de la Mission de la recherche de La Poste a toujours su m'encourager et m'orienter vers les bons interlocuteurs, et Armand Hatchuel, mon directeur de thèse, qui, par son esprit et ses idées, a laissé une empreinte indélébile sur ce travail ;

Si je ne mentionnais les organismes qui ont participé au financement de cette recherche à travers l'établissement d'une convention CIFRE, que ce soit La Poste ou l'ANRT ;

Si je n'indiquais combien d'informations et de services utiles j'ai dues à l'obligeance de Nicole Barrière, de Sylvaine Chantrenne ou de Céline Bourdon qui, à la Mission de la recherche de La Poste ou au Centre de gestion scientifique de l'École des mines, ont toujours su prêter une oreille attentive tant aux questions de recherche que je pouvais soulever qu'à des détails plus pratiques de la vie quotidienne ;

Si je ne rappelais combien les débats furent riches et nombreux avec mes collègues chercheurs dans le domaine postal ; et tout particulièrement avec Lamine Sagna, l'anthropologue qui m'initia le premier aux rites et traditions postaux ; avec Marie-Noëlle Berthon qui a su, à des moments opportuns, corriger mon interprétation parfois naïve ou monolithique des processus et des comportements postaux ; avec Olivier Roblain, Fabienne Hanique, Aurélie Jeantet et Mariama Diallo qui, avec leurs visions de sociologues et de psychologue du travail, ont élargi mon champ d'étude, remis en cause certaines de mes conclusions, ou enrichi mes interprétations en étant les cobayes de mes raisonnements ; et avec les autres chercheurs du domaine postal, plus anonymes, qui, à travers des échanges moins nourris ou moins féconds, n'ont pas été sans incidence sur ce travail.

Qu'il me soit aussi permis de dire ma profonde reconnaissance à tous les postiers, qui, pendant quatre ans, ont toujours fait preuve de disponibilité et d'affabilité, qu'ils soient facteurs, guichetiers, chefs d'équipes, commerciaux, chefs d'établissement, animateurs, fonctionnels ou directeurs départementaux.

Cette recherche ne revêtirait pas la même dimension historique ni la même envergure académique si je n'avais croisé Colette Goutz et Anne Fournier qui m'ont toujours offert leur diligente collaboration lorsqu'elles occupaient les fonctions de documentaliste à la direction de la communication de La Poste et de responsable de la médiathèque de l'ENSPTT ;

Et si je n'avais pu échanger, pendant toutes ces années, avec mes collègues du Centre de gestion scientifique, et tout particulièrement Hazem Ben Aissa ; ou avec mes camarades de l'école doctorale Entreprise travail emploi, et tout particulièrement Gilles Jeannot et Luc Deroche ; des collègues qui, chacun, ont toujours su prêter une oreille attentive et critique à mon travail de recherche.

Enfin, qu'il me soit permis de fermer cette longue liste de remerciements sur mes collègues ou parents, Olivier Roblain, Jean-Yves Barbier, Barbara Majumdar, Jean-Noël Detanger et Denis de la Burgade, qui m'ont offert leur temps et leur intelligence à une lecture minutieuse des épreuves de ce manuscrit : leur aide et leurs suggestions ont été très précieuses.

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE ET RÉSUMÉ ÉTENDU DE LA THÈSE.....	1
PARTIE I DU MANAGEMENT DES SERVICES À LA CONCEPTION D'UN SERVICE : COMMENT ORGANISER L'INNOVATION DE SERVICE ?.....	19
<i>INTRODUCTION</i>	<i>21</i>
<i>CHAPITRE I.1 DISTINGUER LES SERVICES DES BIENS : L'INTERACTIVITÉ À LA SOURCE DE L'INNOVATION DE SERVICE</i>	<i>23</i>
<i>CHAPITRE I.2 DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX SERVICES : UNE APPLICATION LIMITÉE DES CONCEPTS DU MARKETING ET DE L'INGÉNIERIE DE LA CONCEPTION.....</i>	<i>87</i>
<i>CONCLUSION DE LA PARTIE I</i>	<i>135</i>
PARTIE II LA POSTE, UN FORT POTENTIEL DE NOUVEAUX SERVICES AU CLIENT	139
<i>INTRODUCTION</i>	<i>141</i>
<i>CHAPITRE II.1 QUEL PROCESSUS DE CONCEPTION DANS UNE ENTREPRISE DE SERVICES ? ÉPISTÉMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE.....</i>	<i>143</i>
<i>CHAPITRE II.2 LA POSTE, UN TERRAIN DE RECHERCHE PRIVILÉGIÉ : QUEL COMPROMIS ENTRE PRESCRIPTOCRATIE ET INNOVATION ?.....</i>	<i>161</i>
<i>CONCLUSION DE LA PARTIE II</i>	<i>229</i>
PARTIE III LES INNOVATIONS À LA POSTE : ENTRE CONCEPTION CENTRALISÉE ET DÉVELOPPEMENTS LOCAUX.....	231
<i>INTRODUCTION</i>	<i>232</i>
<i>CHAPITRE III.1 L'APPRENTISSAGE LOCAL : UNE RESSOURCE POUR LA POSTE</i>	<i>233</i>
<i>CHAPITRE III.2 LES SERVICES CONÇUS EN AMONT : APPROPRIATION ET ADAPTATION.....</i>	<i>289</i>
<i>CHAPITRE III.3 RÉSULTAT GÉNÉRAL : UNE CONCEPTION COLLECTIVE ET ÉTAGÉE DE NOUVELLES PRESTATIONS.....</i>	<i>339</i>
<i>CONCLUSION DE LA PARTIE III</i>	<i>357</i>
CONCLUSION GÉNÉRALE : UNIVERSALITÉ ET LIMITES DE LA RECHERCHE	359

TABLES ET BIBLIOGRAPHIE	371
<i>TABLE DES MATIÈRES</i>	<i>372</i>
<i>TABLE DES FIGURES</i>	<i>383</i>
<i>TABLE DES TABLEAUX.....</i>	<i>384</i>
<i>TABLE DES ACRONYMES</i>	<i>385</i>
<i>BIBLIOGRAPHIE.....</i>	<i>387</i>
ANNEXES.....	405

Introduction générale et résumé étendu de la thèse

« *Innovation : toujours dangereuse* »¹

Si la formule de Gustave Flaubert met en garde contre les vices de l'innovation, en en stigmatisant les risques, l'économie, le management, la sociologie, ou encore la théorie des organisations tendent à en préférer ses vertus. Thème récurrent qui ne cesse d'interroger un grand nombre de disciplines, l'innovation s'entend aujourd'hui tout à la fois comme une clef de la croissance, comme le processus de mise en œuvre de connaissances scientifiques ou comme un moment privilégié de dynamique sociale efficiente.

Mais la polysémie du terme porte parfois à confusion. C'est surtout sa première acception, à savoir un moteur de croissance et un facteur de compétitivité de la firme, qui retient l'attention. Toutefois, cette problématique de l'innovation a longtemps été associée au seul domaine industriel. Avec l'accroissement de la part des services dans l'économie, les travaux sur l'innovation dans les services, relativement récents, deviennent plus prégnants. À l'heure actuelle, la compétition ne se joue plus forcément sur un modèle standardisé et fordien de la production. Elle se joue non seulement sur la réduction des coûts et la rationalisation des processus de production, mais également sur l'accroissement de la valeur du service. Cette valeur du service étant définie lors du processus de conception, il s'agit désormais, non plus de se battre pour mieux produire, mais plutôt de se battre pour mieux concevoir, comme l'entend Christian Navarre (1992) dans l'industrie. C'est dans cet esprit que le groupe La Poste, troisième opérateur postal européen, a commandé le présent travail de recherche. Pour faire face, entre autres, à la libéralisation du marché postal, aux changements des habitudes de consommation de ses clients ou à la banalisation du livret A, l'opérateur cherche à renforcer sa capacité à innover pour fidéliser sa clientèle et trouver de nouveaux relais de croissance.

I. L'innovation, moteur de croissance et facteur de compétitivité de la firme

L'innovation est aujourd'hui indéniablement perçue comme un moteur de croissance et un facteur de compétitivité de la firme. La littérature issue des milieux industriels est féconde pour illustrer les vertus de l'innovation.

Pourtant, les premiers modèles économiques raisonnent en termes de facteurs de production et ignorent l'innovation. Le fondateur de la théorie néoclassique, Léon Walras, élabore le modèle de la concurrence pure et parfaite avec les mathématiques : l'unique fonction de l'entrepreneur est de combiner les facteurs de production (capital et travail) pour réaliser une production donnée. En définitive, ce courant qui réduit l'entreprise à une fonction de production $Y=f(K,W)$ où Y est le niveau de production, K la quantité de capital utilisée et W la quantité de travail utilisée, ne s'intéresse guère au fonctionnement de l'entreprise et à son environnement : l'entrepreneur ne réalise aucun profit ; il n'innove pas.

Le premier à présenter l'innovation comme moteur de croissance est Joseph Schumpeter (1912). Il développe la théorie des cycles économiques (prospérité, récession, dépression et reprise) qui

¹ Flaubert G., *Dictionnaire des idées reçues*, Paris, A.G. Nizet, 1966, V° Innovation, p.92.

accorde à l'innovation une place primordiale pour relancer la croissance. La diffusion de technologies ou de produits nouveaux dans l'économie suit d'abord une phase de croissance avant que la saturation des marchés n'entraîne une phase de déclin : l'introduction d'innovations permet alors de relancer la croissance. Dans ce modèle, l'innovation est entendue comme une nouvelle combinaison de moyens de production qui crée de multiples opportunités d'investissement et de profit : fabrication de nouveaux biens, introduction de nouvelles méthodes de production, ouverture de nouveaux marchés, conquête d'une nouvelle source de matières premières, *etc.*. Joseph Schumpeter (1912) considère l'économie comme marquée par une dynamique permanente de transformation, un processus continu de destruction créatrice. L'entreprise compétitive ne s'adapte pas à son environnement, mais, au contraire, contribue à le transformer par l'innovation. En substance, l'innovation consiste à créer un besoin nouveau pour le plus grand profit de l'entreprise innovante. Les nouvelles combinaisons permettent de faire un gain, une plus-value car « le profit est par essence le résultat de l'exécution de nouvelles combinaisons » [Schumpeter (1999), p.202]. De nombreux courants ont repris le travail de Joseph Schumpeter. Le marketing notamment avec Jacques Lendrevie et Denis Lindon (2000) qui expliquent que l'innovation est le seul moyen de relancer la demande de façon significative, qu'elle favorise la restauration des marges et qu'elle apporte plus de pouvoir de négociation pour le producteur vis-à-vis du distributeur. Leur position est orientée marché alors que d'autres approches privilégient la relation face à la concurrence. Mais présenter l'innovation comme une fonction de profit revient également à la présenter comme un facteur de compétitivité de la firme. D'ailleurs, les évolutions économiques participent au renforcement de la place de l'innovation comme facteur de compétitivité.

Jusque dans les années 1970, en réponse à la croissance continue de la demande et au long maintien d'un contexte de compétition principalement basée sur les prix, le modèle général de production est de type fordien et fonctionne globalement sur l'économie de quantité. La logique est de fabriquer des produits hautement standardisés à très gros débit et de profiter à plein des économies d'échelle. Avec ce modèle de production de masse, les entreprises sont à l'abri derrière de puissantes barrières à l'entrée, elles peuvent planifier et s'engager à long terme. Mais au cours des années 1970, la croissance des débouchés s'est fortement ralentie et la demande s'est en partie déplacée vers de nouveaux types de besoins ou vers de nouveaux marchés. Le modèle de performance industriel, basé sur une offre prédéfinie et relativement standardisée, un processus linéaire de production, un produit qui existe et circule indépendamment du client, un résultat tangible et mesurable, ne paraît plus adapté aux nouveaux enjeux économiques. Les entreprises sont donc à la recherche de nouveaux facteurs de différenciation, de nouvelles barrières à l'entrée que sont la qualité, la diversité, la réactivité, la réduction des délais ou l'innovation. Ces nouveaux modes de compétition apparaissent contradictoires avec le modèle traditionnel de production de masse. De nouveaux processus de production, de nouvelles méthodes de conception, qui s'éloignent progressivement du modèle industriel initial, sont ainsi mises en œuvre pour que l'entreprise reste compétitive. L'industrie automobile, qui agit comme une véritable vitrine de l'évolution des modes de production et de conception, reste alors la source de *best practices* industrielles.

L'accent est toutefois mis largement sur l'innovation, à la fois par les chefs d'entreprises et par les vulgarisateurs du management stratégique. Ceux-ci expliquent que l'innovation est l'un des meilleurs remèdes pour faire face à la concurrence. Les patrons « délaissent les *road shows* et les avions transcontinentaux pour leurs laboratoires, leurs bureaux et leurs usines, en quête de la plus petite idée, de la moindre étincelle. Tout nouveau produit, tout nouveau service, la plus ténue des innovations en matière d'offre commerciale les mobilisent. Ils se concentrent sur ce que les conseils en stratégie appellent la croissance organique. C'est-à-dire sur les moyens de développer leur propre business, par la remise à plat de leurs métiers et l'innovation de produit ou autour du

produit. Une rupture par rapport aux folles années de croissance externe.»² C'est cette démarche que préconisent des ouvrages aussi lus que ceux de William Ouchi (1981), de Thomas Peters et Robert Waterman (1982) ou encore de Rosabeth Kanter (1983). Tous insistent sur l'avantage compétitif que peut apporter une avance technologique sur ses concurrents.

Présenter l'innovation comme un facteur stratégique de succès de l'entreprise – quels que soient sa taille, son secteur d'activité et l'étendue de son marché – est, selon Camille Carrier et Denis Garand (1996), devenu un lieu commun. L'innovation est ainsi considérée comme une condition de survie pour l'organisation [Drucker (1985), Peters (1998), Hamel (1998)]. Thomas Peters (1998) explique qu'une entreprise ne peut pas connaître ses concurrents de demain, que les nouvelles technologies modifient sans cesse les façons de fabriquer, de concevoir et de distribuer les produits, et que les goûts des consommateurs évoluent de plus en plus vite. L'innovation est donc le moyen de coller au marché. Mais sous quelle forme se manifeste-t-elle ?

Chaque auteur énonce ses propres caractéristiques de l'innovation. Avec une vision industrialiste, Thomas Peters (1998) estime que l'innovation doit être radicale : il est, à ses yeux, inutile d'essayer d'améliorer les produits existants. « Dans bien des cas, la concurrence est devenue si vive et la banalisation de certains produits ou services si rapide que les entreprises doivent faire plus que travailler simplement sur le produit ou revisiter la chaîne de valeur. »³ Il s'agit donc bien d'innovation stratégique au sens de Gary Hamel (1998) qui considère que la clef du succès est la capacité de reconcevoir totalement son activité de sorte qu'elle engendre, de façon originale, de la valeur pour les clients.

D'autres auteurs estiment que la compétitivité vient d'un flux permanent de nouveaux produits [Eisenhardt et Brown (1998)]. C'est l'approche qu'adoptent certains ingénieurs de la conception qui accordent une large place aux processus d'innovation intensive. Vincent Chapel (1997) présente ainsi l'exemple de l'entreprise Téfal comme un modèle industriel dont la « pulsation centrale » est constituée par le renouvellement permanent des produits et des bases de connaissances. C'est grâce au développement successif et permanent de nouveaux produits que les connaissances sont capitalisées et que les explorations ultérieures sont cadrées. L'innovation permet de créer des avantages compétitifs, de rentabiliser un réseau. Elle devient d'ailleurs le fondement de la stratégie de croissance de plusieurs constructeurs automobiles qui mettent de plus en plus à contribution les fournisseurs [Le Masson et Weil (1999)]. Comme l'explique Armand Hatchuel, la concurrence ne se fait pas uniquement sur les coûts mais aussi sur la valeur : « le pain de bonne qualité, ce n'est pas la biscotte ; et la création de valeur exige de nouveaux usages ou de nouveaux styles. C'est cette quête indéfiniment répétée qui détermine la survie d'une entreprise et tempère les effets destructeurs de la concurrence. »⁴ Pour Armand Hatchuel, les entreprises défont à cause des dirigeants qui ne mettent pas en œuvre la politique de l'innovation. « La valeur d'un fer à repasser n'est ni universelle ni constante (...) la valeur n'est jamais acquise par avance, elle exige un acte de conception innovant, reconnu par des clients. » L'innovation intensive apparaît pour Pascal Le Masson, Benoît Weil et Armand Hatchuel (2006) à la fois comme un mode de création de valeur et comme un mode de survie pour les entreprises.

Une grande majorité de ces approches de l'innovation, que ce soit le management stratégique, l'économie industrielle ou la théorie des organisations a une perception de la croissance de l'entreprise héritée de conceptions évolutionnistes. En effet, la firme évolutionniste se définit comme un ensemble de compétences, cristallisées sous forme de routines (savoir-faire,

² Virard M.-P., « Croître, innover, réussir : les secrets de 20 entreprises performantes », *Enjeux Les Echos*, n°192, juin 2003, pp.59-61.

³ *Ibid.*

⁴ Hatchuel A., « Moulinex : pour une nouvelle responsabilité du manager », *Le Monde*, supplément économie, 19 mars 2002, page IV.

compétences, mode d'organisation) qui se reproduisent comme des gènes dans la sélection naturelle. Mais l'introduction de nouvelles routines ou leur transformation sont des mutations qui représentent ou sont le résultat de l'innovation. À un modèle centré sur les mécanismes d'équilibre du marché, l'approche évolutionniste veut substituer une approche de la dynamique du changement centrée sur l'innovation, l'organisation de la firme, les processus de diffusion, les interactions systémiques entre facteurs [Nelson et Winter (1982)]. « Comme les espèces animales, des entreprises voient le jour, croissent, se développent, se diversifient ; d'autres stagnent, sont absorbées ou meurent. Certaines s'installent durablement dans une niche. D'autres connaissent soudainement une mutation et se répandent sur des territoires nouveaux, éliminant leurs concurrents. Parfois, on assiste à des pullulements de petites structures, parfois à de grands mouvements de concentration. Une brusque innovation vient bouleverser un équilibre antérieur et des secteurs entiers disparaissent ; d'autres émergent et deviennent dominants. »⁵

L'approche évolutionniste complète la vision de Ronald Coase (1937) qui estime que l'entreprise est une entité vivante dont la naissance, la croissance, la survie ou la mort sont conditionnées par un ensemble de rapports contradictoires entre l'entité et son environnement et entre les organes internes de l'entité. Pour Ronald Coase, ce qui importe, ce sont les relations avec les autres entreprises, avec les marchés ou avec les institutions. Le besoin de réaliser un profit, garant de la bonne santé de la firme, conduit celle-ci à se mettre en situation de conflit ou de coopération avec d'autres entreprises, à modifier son statut au fil de l'augmentation de son capital social, à protéger, à diversifier et à accroître ses marchés. Peut-être est-ce vraisemblable de penser que c'est dans ces situations de conflit que naît finalement l'innovation ?

L'ensemble de ces approches explique bien que l'innovation n'est pas un phénomène *ex nihilo* : elle est la résultante de tensions entre acteurs et entre facteurs ; c'est un processus qui prend en compte des facteurs internes de l'entreprise (hommes, compétences, savoir-faire, machines) et des facteurs externes (concurrence, marché, environnement socio-économique et politique). L'innovation est donc un processus qui mérite d'être étudié. Car si l'innovation participe à la pérennité d'une activité, beaucoup d'entreprises souhaitent l'organiser et/ou la favoriser.

La Poste, entreprise publique prestataire de services marchands, entre pleinement dans cette logique de croissance organique. Mais il n'existe pas à proprement parler de *best practices* ni de *success stories* dans le domaine des services, à la différence de l'industrie qui montre du doigt des entreprises comme 3M, Sony ou Apple. Cela signifie-t-il pour autant que l'innovation ne constitue pas un moteur de croissance pour les services et qu'elle serait un privilège de l'industrie ?

II. Innovation et entreprises de services : un héritage industriel à dépasser

Depuis plusieurs décennies, l'industrie alimente la majorité des travaux de recherche en sciences sociales et pose la question de l'application aux services des théories qui ont été développées. Les travaux réalisés sur l'innovation sont effectivement issus dans leur quasi-totalité du monde industriel. Pourtant, le secteur des services ne cesse aujourd'hui de prendre de l'importance. La majorité des économistes souligne la baisse des emplois industriels depuis 1975 et la hausse de ceux des services. Christian Grönroos (1990) explique cette croissance du secteur des services par l'augmentation du temps de loisir, un taux élevé de femmes qui travaillent, une hausse de l'espérance de vie, une plus grande complexité des produits, une complexité croissante de la vie, des préoccupations écologiques plus importantes et une pénurie des ressources. Olivier

⁵ Durand R., « L'entreprise, moteur de l'évolution économique », *Sciences humaines*, n°119, août septembre 2001, p.34.

Furrer (1997) explique de son côté que la « servicialisation » de l'économie est le résultat d'une saturation des marchés, du développement technologique, de la mondialisation de l'économie et de l'orientation client. Olivier Furrer (1997) voit d'ailleurs dans la tendance actuelle à l'orientation client un renforcement des services : « De plus en plus, les entreprises adaptent le contenu de leurs offres commerciales au profit des services : que ce soient des entreprises industrielles qui entourent leurs produits de services, ou que ce soient des entreprises de services qui offrent des services annexes autour de leurs prestations de base. » [Furrer (1997), p.98] Ces services autour des produits créent de la valeur et représentent une barrière à l'entrée d'un secteur.

Toutefois, l'étude de la particularité et des spécificités du service reste relativement récente. La question des économistes a tout d'abord été de savoir s'il fallait considérer les services comme un produit particulier ou comme un objet nouveau. C'est ensuite, au milieu des années 1970, que naît un courant de management des activités de service qui s'attache à la question des spécificités du produit service et de ses implications en termes managériaux. L'ensemble des travaux de ce courant – qui inclut le marketing des services – insiste sur l'analyse de la place qu'occupe le client dans le système productif pour distinguer une entreprise de services d'une entreprise industrielle. De la formulation de sa demande à l'obtention d'une réponse, le client oriente, évalue en permanence la prestation, et contribue indirectement à sa réalisation par le biais d'échanges d'informations, ou directement par des actions opérationnelles de production ou de conception.

Si l'étude des services en tant que tels est relativement récente, le sujet de l'innovation dans les services a aussi été longtemps ignoré. Jon Sundbo et Faiz Gallouj (1998) rappellent que les innovations de service n'ont été que très peu analysées et que les rapports ont longtemps sous-évalué la capacité d'innovation des firmes de service, en utilisant des indicateurs inappropriés pour ce secteur. Bien que l'innovation ait longtemps été considérée comme l'apanage de l'industrie, plusieurs travaux de recherche s'intéressent depuis une vingtaine d'années au processus d'innovation dans les services. Pour justifier ces recherches, Frédéric Jallat (1994) explique que pour concevoir, développer et commercialiser leurs innovations, les entreprises de services peuvent difficilement se satisfaire des recommandations et modèles disponibles, car la plupart des réflexions et instruments d'aide à la décision en matière d'innovation portent sur les produits et non sur les services. Si la principale différence entre les biens et les services consiste en la contribution du client dans la réalisation de la prestation, cela implique de revoir les moyens mis en œuvre pour la réaliser, de repenser la conception de l'organisation de l'entreprise. Cela nécessite également de développer de nouvelles compétences chez les salariés, de revisiter les systèmes de conception et de production dans leur ensemble. L'une des principales difficultés d'une entreprise de réseau comme La Poste est justement de repérer, de canaliser et de diffuser des innovations issues de l'interaction entre le client et le personnel en contact.

Il convient, ici, de préciser que la présente étude n'assimile pas l'innovation dans les services à l'implantation des NTIC et TIC. Elle n'a pas pour objet de traiter en détail du développement des NTIC, celles-ci n'étant que le support du système de délivrance de la prestation. Certes, les NTIC ont contribué à une réduction drastique des cycles de conception, un renouvellement accéléré des techniques, un sur mesure de masse, une valorisation financière par la promesse de produits [Hatchuel (2000a)]. Cependant, elles incarnent davantage des innovations organisationnelles ou de processus que la création de nouveaux services. Il s'agit aussi davantage de services innovants que d'innovations de service. La valeur créée par le service innovant ne correspond pas à celle créée par l'innovation de service : d'un côté, ce sont l'amélioration et la rationalisation du processus de production qui sont recherchées ; de l'autre côté, c'est plutôt la satisfaction des besoins du client qui est recherchée.

III. L'innovation pour accroître la valeur du service

La valeur du service est un point essentiel qui contribue à positionner l'innovation dans les services. Se sont effacés, au cours des vingt dernières années, les contours d'une économie qui faisait une large place au modèle fordien et dans laquelle les questions de coûts et de rationalisation de la production primaient sur la « valeur d'usage » des produits ou services. Aujourd'hui, la compétitivité se joue avant tout sur la qualité et la valeur d'usage des produits ou services.

À suivre le raisonnement de Joseph Schumpeter (1912), il est possible de distinguer aisément deux valeurs d'usage d'un produit : la valeur pour une consommation propre et la valeur d'échange. Selon Joseph Schumpeter, l'agent économique privilégie la valeur d'échange : « Les biens produits par lui pour [un] échange lui apparaîtront non pas sous l'angle de la valeur d'usage, qu'il aurait pour sa propre consommation, mais sous l'angle de la valeur d'usage de ce qu'il peut obtenir en les échangeant. Son échelle de valeurs pour ses produits et pour ses moyens de production sera donc faite des échelles de valeurs d'usage des biens à acquérir par voie d'échange. » [Schumpeter (1999), p.53] Le marketing a une approche identique de valorisation par l'économie d'échange : « Un acheteur choisit entre différentes offres en fonction de la valeur qu'il perçoit en elle. La valeur correspond au rapport entre ce qu'il obtient et ce qu'il donne. » [Kotler et Dubois (2000), p.43] Le rapport de valeur est un rapport dans lequel le client trouve de la valeur, parce que les avantages reçus dépassent significativement les coûts associés à l'obtention du service selon une approche marketing [Lovelock et Lapert (1999)]. Mais la difficulté est de déterminer la valeur d'un service lorsque l'on sait qu'un service, à la différence d'un produit, n'existe que dans sa délivrance et n'est pas, *stricto sensu*, échangeable : comment donc évaluer ce que l'on obtient et ce que l'on donne ? La valeur d'un service peut-elle se résumer à une simple valeur d'échange ou n'existe-t-il pas aussi des valeurs moins vénales et plus sociales ?

C'est de cette différence entre le produit et le service qu'est née la distinction entre une économie industrielle dans laquelle les entreprises visent à maximiser l'*output*, et une économie de service dans laquelle les producteurs recherchent avant tout à maximiser l'utilité. Dans l'économie industrielle, la valeur est essentiellement contenue dans les produits et matériaux échangés. Dans l'économie de service, c'est l'utilisation et la performance des systèmes qui déterminent la valeur.

Si les politiques de rationalisation pour réduire les coûts restent toutefois un objectif des entreprises de services, la question qui se pose aujourd'hui pour ces entreprises est d'augmenter la valeur pour faire face aux évolutions des habitudes de consommation, à l'accroissement de l'offre et l'intensification de la concurrence. Face à de telles exigences, les entreprises cherchent à augmenter la variété, et, concomitamment, s'engagent dans des politiques de rationalisation qui s'apparentent au « sur mesure » de masse. Pour Pierre Veltz (2000), la pression de la concurrence s'exerce de plus en plus fortement sur les services directement reliés au client : le temps de travail n'est plus un étalon de la valeur ; la qualité de la coordination est en revanche fondamentale. Mais il ne faut pas oublier non plus l'innovation.

Selon Jean-Paul Flipo (2001), l'innovation doit justement créer de la valeur, et donc en retour un profit supplémentaire. L'innovation de service est « un processus de création de valeur nouvelle (économique ou autre, selon le type d'organisation), d'abord orientée vers le client en tant qu'arbitre principal de la compétitivité des entreprises, mais pouvant concerner aussi, en tant que bénéficiaire majeur, d'autres parties prenantes telles que l'organisation elle-même (salariés), les actionnaires (rentabilité), des partenaires externes, *etc.* » [Flipo (2001) p 19].

L'innovation de service permet à juste titre de créer de la valeur. Mais à quel niveau ces leviers de création de valeur sont-ils activés ? C'est souvent lors de l'interface entre le prestataire et le client

que cette valeur se concrétise et c'est également de ces interactions que l'innovation peut trouver son origine.

La Poste est pleinement consciente des capacités d'innovation de son personnel en charge des activités opérationnelles. Mais elle doit faire face à deux enjeux. Le premier est de savoir domestiquer l'innovation issue du terrain, *i.e.* la favoriser tout en la régulant et en la contrôlant. Le second est de savoir diffuser des innovations de service, qu'elles soient nationales ou locales, pour que le terrain s'approprie et/ou enrichisse les nouvelles prestations ou les nouvelles servuctions. Ces deux enjeux posent la question de l'intégration de l'innovation dans le processus de conception de prestations. Ils sont l'essence même de la présente thèse.

IV. Quel modèle de conception dans les services ?

En partant de l'hypothèse que l'innovation est créatrice de valeur pour les entreprises de services, le débat s'étend donc aux moyens de l'encourager, de la mettre en œuvre et de l'organiser. Il s'agit alors d'étudier le processus de conception d'un service pour identifier comment et dans quelle mesure celui-ci favorise et organise l'innovation. En effet, comme le suggère Vincent Chapel (1997) dans l'industrie, la compétitivité de la firme s'élabore désormais au sein de l'activité de conception.

Le temps où le système de production et les rationalisations qu'il a subies apportent des avantages compétitifs aux firmes est révolu. C'est désormais le temps où le système de conception occupe une place primordiale, si ce n'est pas la première. Christian Navarre (1992) qualifie ce passage d'une « bataille pour mieux produire » à une « bataille pour mieux concevoir ». L'acte producteur est devenu l'acte de conception. Et l'acte de conception doit intégrer les capacités d'innovation de chacun des acteurs, que ce soient les concepteurs, les producteurs, les distributeurs et les consommateurs.

De nombreux courants s'inscrivent dans cette démarche qui accorde une plus grande place à la conception, que ce soient les ingénieurs de la conception ou les marketeurs : Philip Kotler et Bernard Dubois (2000) expliquent notamment dans les évolutions de la firme le passage d'une conception individuelle des produits par les ingénieurs vers des équipes pluridisciplinaires incorporant non seulement le marketing, mais parfois même le client. Les travaux sur la conception sont de plus en plus nombreux dans le domaine industriel. Mais ils restent, à proprement parler, quasi inexistant dans le domaine des services.

La demande de La Poste, commanditaire de la présente étude, conduit à étudier, au-delà des simples processus d'innovation, le processus de conception d'une entreprise de services. Peut-on appliquer aux services les modèles de processus d'innovation et de conception développés dans l'industrie ? Si la réponse est négative, peut-on alors organiser l'innovation dans les entreprises de services en proposant une modélisation de la conception à partir de l'exemple de La Poste ?

La Poste s'est en effet révélée être un terrain d'observation idoine pour y examiner en profondeur le processus de développement de nouvelles prestations. L'objectif est, à partir d'une démarche inductive, de jeter les bases d'une modélisation de la conception dans les entreprises de services sans manquer d'en identifier les limites et les facteurs de contingences.

V. Structure et résumé étendu de la thèse

La présente thèse se subdivise en trois parties : la première est consacrée au positionnement et à l'intérêt de la recherche d'un point de vue académique ; la deuxième explique la démarche de recherche et justifiant le terrain d'observation choisi ; et la troisième porte sur le matériau empirique collecté au sein de l'entreprise prestataire de services.

La **PARTIE I** (DU MANAGEMENT DES SERVICES À LA CONCEPTION D'UN SERVICE : COMMENT ORGANISER L'INNOVATION DE SERVICE ?) positionne la thèse par rapport aux travaux existants : il s'agit non seulement de légitimer l'analyse des services en tant que tels et de leur faculté d'innovation, mais aussi de voir comment la littérature issue du marketing des services et de l'ingénierie de la conception apportent un éclairage sur la modélisation de la conception dans les services.

Le **CHAPITRE I.1.** (DISTINGUER LES SERVICES DES BIENS : L'INTERACTIVITÉ À LA SOURCE DE L'INNOVATION DE SERVICE) expose les définitions et les spécificités qui justifient l'étude des services et de leur processus de conception.

Ce chapitre revient sur les incompatibilités entre une gestion industrialiste et la gestion des services : si même le périmètre des activités de service se définit souvent en opposition aux biens, la vision rationaliste de l'industrie – à travers notamment la séparation des tâches et la mesure de la productivité – ne convient qu'imparfaitement aux services (§ I). Les définitions du service témoignent de l'hétérogénéité des activités de service et de la difficulté de les circonscrire pour produire un *corpus* théorique applicable à l'ensemble des services (§ II). Toutefois, les approches interactives de l'activité de service développées par les courants du management des services, de l'économie des services et de la sociologie soulignent l'importance du système de prescriptions qui entoure cette activité (§ III). De ce système de prescription et de l'interactivité de l'activité de services naissent ainsi des innovations de service (§ IV).

Les services se caractérisent par leurs spécificités – immatérialité, interactivité, immédiateté, simultanéité – et par le fait que le client est directement impliqué dans le processus de production du service à travers notamment le principe de co-production. L'interaction entre le client et le prestataire rend délicate la standardisation du service et la personnalisation du service dépend du degré d'interaction entre ces deux acteurs. L'interaction est également une source non négligeable d'innovations de service, tant en termes d'offre de services que de modes de servuction. Elle peut être à l'origine de la résolution d'un système d'injonctions paradoxales ou d'une co-prescription du client qui encouragent l'innovation de service au moment de la réalisation de la prestation : l'innovation n'est pas l'apanage de l'industrie et mérite d'être étudiée dans les services.

Le principal enseignement du chapitre est de considérer que dans les services, il n'est pas possible de séparer les activités de conception, de production, de distribution et de consommation : le service n'est pas totalement conçu ni produit tant qu'il n'a pas été réalisé. Cela pose l'hypothèse que le processus de conception n'est pas toujours terminé tant que le service n'est pas consommé et que le processus de conception est le fruit d'un collectif d'acteurs internes et externes à l'entreprise. Les principes de gestion issus de l'industrie n'apparaissent donc pas *stricto sensu* applicables aux activités de service. La principale interrogation que soulève ce chapitre est de savoir s'il est possible d'organiser, de favoriser et de juguler les logiques d'innovation dans un processus de conception.

Le **CHAPITRE I.2.** (DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX SERVICES : UNE APPLICATION LIMITÉE DES CONCEPTS DU MARKETING ET DE L'INGÉNIERIE DE LA CONCEPTION) articule la recherche autour de la conception d'une offre de services et montre que les travaux existants dans le marketing des services et l'ingénierie de la conception n'apportent pas une modélisation satisfaisante pour construire une théorie de la conception dans les services. Il justifie l'intérêt de la présente étude en la positionnant par rapport aux travaux existants.

L'objet du chapitre est, premièrement, de revenir sur le concept difficilement palpable d'innovation pour lui préférer celui de conception qui englobe les logiques d'innovations à l'œuvre dans le développement d'une nouvelle prestation de service ou d'une nouvelle servuction (§ I). Si le processus de conception permet d'étudier la formalisation des logiques d'innovation, les principaux courants académiques qui traitent de la formalisation des processus d'innovation et de conception sont le marketing des services et l'ingénierie de la production (§ II). Les premières générations de modèles étaient incompatibles avec les spécificités du service ; les deuxième et troisième générations sont également difficilement applicables ou transposables aux services dans la mesure où elles postulent un hermétisme des phases entre la conception, la production, la distribution et la consommation (§ III). Les systèmes d'innovation participatives et les théories sur l'innovation intensive, si même ils améliorent certains points, n'en restent pas moins inopérants ou difficilement transposables pour favoriser et organiser l'innovation de service (§ IV).

L'innovation de service est un concept sujet à interprétations qu'il est indispensable de circonscrire. Le parti de cette étude est de ne pas se limiter aux innovations technologiques mais surtout de s'intéresser aux innovations nourries par la relation de service. Il s'agit non seulement d'étudier les innovations de service en termes de nouvelle offre de services (pour l'entreprise), mais aussi de s'intéresser aux adaptations de l'offre ou aux modes de servuction qui changent la nature du service. Ces logiques d'innovations sont normalement pilotées dans un processus plus global de conception qui mérite d'être davantage explicité. Toutefois, les modèles existants qui pourraient être utiles à une modélisation de la conception dans les services sont limités : si même les dernières générations de modèles corrigent le caractère linéaire et séquentiel des premières générations en favorisant les collaborations inter-fonctionnelles ou un chevauchement des phases, ils gardent une vision verticale de l'entreprise en séparant la conception de la production, et la production de la distribution. À ces difficultés s'ajoute celle de formaliser l'innovation dans un processus mécaniste alors que l'innovation est souvent le fruit d'un processus d'apprentissage organique.

Ces constats amènent à formuler plusieurs hypothèses : l'activité de service correspond à un système métabolique conception/production/distribution davantage de nature organique que de nature mécaniste ; le processus de conception d'un service ne peut pas se limiter à l'élaboration d'un concept de service et doit intégrer la mise en œuvre du service dans la mesure où les phases de conception, de production, de distribution et de consommation sont difficilement séparables ; le personnel en contact avec le client ne peut pas être réduit à un personnel d'exécution ; les processus formels de conception ou d'innovation favorisent davantage des innovations induites que des innovations autonomes ; un processus très fin de conception amont réduit difficilement la diversité des clients et ne permet pas d'apporter systématiquement une réponse pertinente à des besoins qui ne sont pas toujours clairement identifiés ou qui ne préexistent pas à l'innovation. La principale question que ces enseignements et ces hypothèses laisse en suspens est finalement de savoir s'il est possible d'organiser l'innovation autonome et de piloter le personnel à l'origine de cette innovation.

Au terme de cette première partie, il apparaît qu'il n'existe pas de courant de la littérature qui traite explicitement de modèles de conception dans les services. Les travaux énumérés ne sont pas intégralement applicables ou transposables aux services. En revanche, ils permettent de mettre en évidence les caractéristiques du service qui seront utiles pour dresser les facteurs de contingence d'une théorie de la conception dans les services : le degré d'interactivité, le degré de participation du client à la production et à la conception du client, le degré de spécificité des besoins du client, le degré d'autonomie du personnel en contact, le degré de standardisation du service ou des éléments de la prestation, le degré de matérialité/immatérialité de la prestation sont autant de facteurs qui influent sur la prestation finale, sa nature et sa qualité. Ces caractéristiques ne sont toutefois pas suffisantes pour aider à formuler des hypothèses qui seraient testées dans une démarche hypothético-déductive.

La **PARTIE II** (LA POSTE, UN FORT POTENTIEL DE NOUVEAUX SERVICES AU CLIENT) précise la démarche et le terrain adoptés, à la fois pour légitimer les résultats et pour mieux cerner l'organisation et le fonctionnement de l'opérateur postal.

Le **CHAPITRE II.1** (QUEL PROCESSUS DE CONCEPTION DANS UNE ENTREPRISE DE SERVICES ? ÉPISTÉMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE) explicite la démarche méthodologique et le paradigme épistémologique de la thèse.

Ce chapitre présente les fondements épistémologiques, que ce soit le paradigme et le raisonnement utilisé (§ I). La construction d'une modélisation à partir du terrain nécessite une immersion dans l'entreprise selon des modalités de pilotage et une méthodologie précises (§ II). Les modes de validation des résultats ne sont toutefois pas suffisants pour effacer toutes les critiques afférentes à la démarche utilisée (§ III).

L'objet de la présente thèse est d'analyser et de comprendre un processus pour lequel il n'existe aucune loi, ni aucune théorie cherchant à l'interpréter ou à construire un modèle pour nourrir l'action. La démarche est donc clairement constructiviste et cherche à expliquer les phénomènes observés par et pour l'action. Dans la mesure où la règle n'est pas connue, le raisonnement inductif permet la construction de la règle à partir de l'observation empirique. Celle-ci doit toutefois s'effectuer selon une approche longitudinale et généalogique pour s'assurer de la bonne interprétation des représentations des acteurs et pour couvrir l'intégralité du processus d'apparition et d'évolution d'une situation entrepreneuriale.

L'immersion en entreprise avec un double statut de chercheur et de salarié de l'entreprise a permis de réaliser l'observation empirique. Les pistes d'investigation ont ainsi été prises à l'initiative à la fois de l'entreprise et du chercheur et ont permis d'avoir une vision relativement exhaustive du fonctionnement de l'organisation et de ses logiques d'innovation. L'investigation sur le terrain, encadrée par les entités territoriales de l'entreprise, a été le moyen de multiplier les modes de collecte des données pour à la fois garantir la véracité des données recueillies et améliorer la compréhension du système. Cependant, cette immersion en entreprise prête à controverse, notamment lorsque est posée la question de la neutralité de l'observation participante : si certains biais subsistent, la méthodologie employée a tenté de les réduire au maximum.

Le **CHAPITRE II.2** (LA POSTE, UN TERRAIN DE RECHERCHE PRIVILÉGIÉ : QUEL COMPROMIS ENTRE PRESCRIPTOCRATIE ET INNOVATION ?) justifie l'intérêt du choix de La Poste, entreprise de services où la prescriptocratie ne bride pas l'innovation, comme terrain d'observation.

La Poste connaît une longue tradition d'innovations qui n'était pas remise en cause par une gestion bureaucratique (§ I). Mais la bureaucratie s'efface au profit d'une gestion

prescriptocratique qui différencie la clientèle tout en renforçant le niveau de prescription de l'offre et celui du travail (§ II). Le personnel en contact avec les clients n'est pas pour autant dépourvu de toute capacité d'initiatives et d'innovation (§ III).

La Poste, prestataire de services, est un terrain d'observation idoine dans la mesure où les logiques d'innovation n'ont pas été annihilées par un fort héritage bureaucratique et un fonctionnement fortement prescriptocratique.

Le mode bureaucratique ne dénie pas une forte tradition d'innovation, à la fois pour industrialiser les services postaux et pour adapter les activités au temps et aux flux. Il apparaît toutefois être davantage un héritage qu'une réalité dans la mesure où l'opérateur adapte ses modes de fonctionnement en proposant des offres de plus en plus évoluées à un public différencié non détenteur de droits équivalents.

La personnalisation de masse et le déploiement commercial sans précédent préfigurent un nouveau mode de fonctionnement prescriptocratique. Si l'opérateur fait aujourd'hui le choix explicite de standardiser les prestations et la production tout en différenciant les clientèles, l'ensemble du processus de conception et de réalisation de la prestation ne saurait être intégralement prescrit par des services amont. La prescriptocratie face aux réalités du terrain ne peut empêcher le développement d'un savoir comprendre des postiers en contact avec les clients, ni la prescription imparfaite – parfois inversée – des outils de mesure de la performance. Néanmoins, si des logiques d'innovations sont clairement identifiées dans cette entreprise en raison de la forte interaction entre le personnel en contact et les clients, l'entreprise n'a pas réussi à formaliser un processus de capitalisation et de diffusion d'innovations de service. Le mouvement d'innovation participative mis en place dans l'entreprise traite davantage d'innovations de processus et ne propose pas de véritable animation pour faire vivre une innovation au sein de l'organisation.

La deuxième partie permet de rapprocher la démarche de recherche avec le terrain d'observation retenu. Le processus formel de conception de l'opérateur postal met en évidence un hermétisme des phases et semble favoriser davantage l'innovation induite et/ou les services innovants. Pourtant, dans l'interaction avec le client, le personnel en contact fait preuve d'initiatives. Les logiques d'innovation locales existent à La Poste et justifient le choix de cette entreprise pour modéliser, dans un paradigme constructiviste, une théorie de la conception des services qui tiennent compte à la fois des innovations induites et des innovations autonomes. La principale question demeure celle de l'organisation des logiques d'innovation au sein de l'entreprise : elle contraint d'étudier les phénomènes d'apprentissage que provoquent les logiques d'innovation locales et d'interpréter les phénomènes d'acculturation et d'appropriation par le terrain des innovations initiées par le siège social.

La **PARTIE III** (LES INNOVATIONS À LA POSTE : ENTRE CONCEPTION CENTRALISÉE ET DÉVELOPPEMENTS LOCAUX) analyse le développement de huit innovations de service à La Poste et propose une modélisation théorique.

Le **CHAPITRE III.1** (L'APPRENTISSAGE LOCAL : UNE RESSOURCE POUR LA POSTE) détaille le développement de cinq prestations initiées par le personnel local et territorial pour en cerner les propriétés remarquables.

Plusieurs initiatives locales sont notables en ce qu'elles permettent, ou ont permis, le développement de nouveaux services ou l'adaptation locale de services existants. Le chapitre tend à décrire le développement de ces nouvelles prestations. Ce sont, tout d'abord, des services qui répondent à une logique économique : la personnalisation du Prêt-à-poster (PAP) et le Kit Vacances (§ I). Ce sont, ensuite, des prestations qui

répondent davantage à une logique de service : le portage des instances à domicile sur rendez-vous et les services de proximité (§ II). C'est, enfin, une prestation hors norme qui s'inscrit dans une logique de diversification des activités de l'opérateur : une plate-forme de commerce électronique pour des artisans du Sud-ouest (§ III).

Les cinq exemples témoignent des capacités d'innovation et de conception de prestations qui existent au sein des entités territoriales de La Poste. L'éventail des prestations comme celui des modalités sont relativement vastes.

La première catégorie de prestations répond clairement à une logique économique. Elle inclut la personnalisation locale du Prêt-à-poster et le Kit vacances. Ces deux prestations reposent sur le Prêt-à-poster (PAP) dont les objectifs de vente ne cessent de progresser. Elles apparaissent comme un moyen de donner une identité à ce produit : la personnalisation locale représente ainsi un vrai levier commercial et un moyen de développer le réflexe de vente des salariés. Toutefois, le développement de ces deux prestations est hétérogène. D'un côté, le succès de la personnalisation du PAP par diffusion en tâches d'huile oblige le siège à en réguler le développement, par étapes successives. De l'autre côté, le Kit vacances, malgré un succès local unanime et malgré sa récompense et sa reconnaissance par le processus d'innovation participative, n'est pas diffusé au sein de l'entreprise.

La deuxième catégorie de prestations répond davantage à une logique de service, si même la logique économique se devine en filigrane en limitant le développement. Il s'agit, d'une part, du portage des instances à domicile sur rendez-vous et, d'autre part, des services de proximité. La première prestation n'est pas nouvelle et le besoin est clairement exprimé par plusieurs entités territoriales dans la mesure où elle permet d'améliorer la qualité de service. Toutefois, seuls deux bureaux de poste ont officialisé cette prestation en utilisant les processus d'innovation participative de l'entreprise. Aucune diffusion n'a été réalisée, principalement en raison du coût économique de la prestation et de la logique divisionnelle séparant l'activité colis de l'activité des recommandés. La seconde prestation – les services de proximité – n'est pas une mais plurielle en ce qu'elle consiste, en réalité, davantage en un ensemble de prestations disparates qui existent de manière plus ou moins officielle dans plusieurs départements. L'exemple du département de la Creuse permet de mesurer les difficultés de développer ces prestations, à la fois en raison d'un bilan financier équivoque, mais aussi en raison de contraintes réglementaires et ou de l'absence d'homogénéité dans leur développement. Pourtant, ces prestations répondent clairement à une logique de service et permettent de contribuer à la rentabilisation, en quelque sorte, du réseau postal.

La dernière catégorie de prestations est hors norme et se résume au développement d'une plate-forme de commerce électronique dans laquelle La Poste met à disposition sa force commerciale en échange de l'exclusivité de l'envoi des colis. Même si cette prestation, développée localement, autorise La Poste à diversifier ses activités, elle reste marginale et n'a pas été réellement acceptée et intégrée au niveau national.

Ces cinq exemples montrent, à la faveur des échanges qui ont existé entre le local, le national et les nombreux espaces intermédiaires, que le développement d'une nouvelle prestation peut puiser son origine sur le terrain : l'idée d'une organisation verticale de la conception n'est pas valable dans les services, ou du moins dans certaines catégories de services.

Tableau 1 - Présentation des cinq innovations autonomes étudiées à La Poste

La personnalisation du Prêt-à-poster	Concept : Impression d'une illustration sur un lot d'enveloppes PAP à la demande d'un client.
	Origine et développement : A l'origine, la personnalisation se limitait à un simple repiquage du type « meilleurs vœux ». Ce repiquage a été amélioré pour proposer l'impression d'illustrations en couleur, comme par exemple le clocher du village. La prestation a été diffusée en tâches d'huile dans la majorité des bureaux de poste. Le siège a alors souhaité en réguler le développement et a demandé que chaque personnalisation soit financée par un partenaire local selon des règles et des principes définis dans une convention de personnalisation. Ce processus de normalisation a été réalisé en plusieurs étapes avec des allers et retours entre le siège et les entités territoriales et locales.
	Fonctionnalités : Atteindre les objectifs de vente de PAP (motiver à la fois le personnel et les clients) en donnant un côté identitaire au PAP. Implication du bureau dans la vie locale.
Le Kit vacances	Concept : <i>Package</i> pour les enfants qui partent en vacances : carte téléphonique, enveloppes PAP, bloc note et crayon sont rassemblés dans une pochette illustrée par le dessin d'un enfant. Prescription des clients sur le contenu du <i>kit</i> et sur le dessin illustrant la pochette (concours de dessin dans les écoles).
	Origine et développement : Prestation développée dans un bureau de poste de la région parisienne. Prestation primée par le processus d'innovation participative. Aucune diffusion à d'autres communes ou à d'autres départements. L'initiative est restée locale.
	Fonctionnalités : Atteindre les objectifs de vente du PAP. Communication auprès des enfants sur la lettre et le courrier. Implication du bureau dans la vie locale.
Le portage des instances à domicile sur rendez-vous	Concept : Apporter les instances (colis ou recommandés non distribués lors de la première distribution) sur rendez-vous et à domicile, généralement en fin de journée selon des jours et des plages horaires fixes.
	Origine et développement : La demande existe depuis plusieurs années. Un bureau de poste a souhaité mettre en place cette prestation de manière officielle. Il a suivi le processus d'innovation participative de l'entreprise pour valider et officialiser ce nouveau service. Ce service a été également développé dans une ville de la même région selon la même procédure. Aucune généralisation n'a été réalisée au niveau national.
	Fonctionnalités : Améliorer la qualité de service et réduire les coûts de non qualité.

Les services de proximités	Concept : Partenariats « social et culturel », « nouvelles prestations », « nouvelles technologies », « mutualisation des services ». Exemples emblématiques : portage de médicaments à domicile, veille gérontologique, maisons de services publics.
	Origine et développement : Les services de proximité effectués par La Poste existent de manière formelle ou informelle dans plusieurs départements français depuis plusieurs années. Le cas étudié est celui du département de la Creuse où une directrice départementale volontaire a souhaité multiplier les partenariats. Ces expériences n'ont pas été diffusées formellement dans d'autres départements. Des initiatives locales ont toutefois été mises en œuvre ailleurs. La Poste cherche aujourd'hui à renforcer ses offres locales de services de proximité.
	Fonctionnalités : Rentabiliser le réseau. Maintenir l'activité tout en améliorant l'image de La Poste.
La plate-forme de commerce électronique Gourmetsvillage	Concept : Plate-forme de commerce électronique ouverte aux artisans et producteurs du Sud-ouest. La Poste se charge de la promotion du site et obtient en échange l'exclusivité de l'envoi des colis.
	Origine et développement : Développé par un chargé d'affaires nouvelles technologies de La Poste en partenariat avec un prestataire technique. Le projet a eu beaucoup de succès auprès des producteurs mais l'offre n'a pas résisté à la concurrence. Une prestation similaire a d'ailleurs été développée ultérieurement au niveau national.
	Fonctionnalités : Augmenter le chiffre d'affaires colis. Renforcer la présence du réseau des conseillers courrier auprès des TPE et PME.

Le **CHAPITRE III.2** (LES SERVICES CONÇUS EN AMONT : APPROPRIATION ET ADAPTATION) détaille le développement de trois prestations initiées au niveau national pour y cerner leur acculturation et leur appropriation par le personnel.

Le chapitre s'exerce à décrire comment, à travers trois exemples d'innovation induite, le terrain s'approprie et assimile les nouvelles prestations développées par le siège social. Il s'agit, tout d'abord, de la dématérialisation du livret A qui est un nouveau mode de servuction et qui a connu un développement hétérogène au sein de l'entreprise (§ I). Il s'agit, ensuite, des bornes Cyberposte, accès Internet proposé dans les bureaux de poste, qui créent de l'interactivité locale (§ II). Il s'agit, enfin, du publipostage non adressé dont l'organisation a été complètement refondue (§ III).

La dématérialisation du livret A est un nouveau mode de servuction qui met en évidence la capacité des entités territoriales à s'approprier une innovation. Les disparités dans le déploiement du nouveau mode de servuction soulignent l'importance des outils d'animation et des politiques de marketing interne. Les initiatives du terrain ne touchent pas aux caractéristiques intrinsèques du service mais davantage à son déploiement et conséquemment au succès du nouveau mode de servuction. L'inégalité du déploiement indique que la marge de manœuvre des entités territoriales est élevée.

L'animation est également un point fondamental qui ressort de l'exemple des bornes Cyberposte. Cette innovation imposée par la tutelle reçoit un accueil très disparate dans son déploiement étant donné l'effacement des structures hiérarchiques. La prestation fait ainsi face à un développement cahin-caha où, suivant l'implication des chefs d'établissement et des emplois-jeunes, le service fonctionne correctement ou non. Il n'y a aucune homogénéité dans le déploiement de l'offre, comme si il n'existait pas de véritable volonté de pilotage et de développement par la ligne hiérarchique. L'absence d'objectivation est également un facteur explicatif de ce développement différencié.

La distribution de la PNA témoigne, à l'inverse des bornes Cyberposte, d'une volonté de contrôler une activité qui avait longtemps été laissée à l'initiative des entités territoriales. Les réformes entreprises par l'opérateur visent à standardiser et à normaliser davantage la prestation pour en garantir un niveau de qualité homogène sur tout le territoire. Mais ces réformes se heurtent aux résurgences des pratiques locales.

Ces trois exemples illustrent en quoi l'innovation induite fait l'objet de débats entre le national et le local pour être appropriée et être diffusée, dans une certaine mesure, de manière efficace et homogène.

Tableau 2 - Présentation des trois innovations induites étudiées à La Poste

La dématérialisation du livret A	Concept : Remplacement du livret A physique par une carte de retrait et des envois de relevés d'opérations à domicile.
	Origine et développement : La dématérialisation date déjà de 1988 mais a été redynamisée pour que ce mode de servuction soit davantage adopté par les clients. La nouvelle politique de promotion est déployée de manière hétérogène dans (et par) les départements. Un département obtient un taux de transformation spectaculaire principalement en raison d'une animation commerciale plus agressive.
	Fonctionnalités : Réduire le coût des opérations en orientant les détenteurs de livret A vers les distributeurs automatiques. Réduire la file d'attente. Moderniser la prestation (rapidité et sécurité).
Les bornes Cyberposte	Concept : Bornes d'accès à Internet payantes dans les bureaux de poste.
	Origine et développement : La prestation a été inventée et initiée par le siège social sous l'impulsion du ministère de tutelle. Le développement a été difficile et l'appropriation du service a été disparate : le choix des bureaux, l'installation du matériel, la technologie, l'approvisionnement et les réparations sont cinq éléments qui n'ont pas contribué au développement homogène ni au succès de la prestation. En revanche, l'animation locale par des emplois-jeunes en a assuré le succès local face à un pilotage territorial souvent apathique.
	Fonctionnalités : Faire venir les jeunes dans les bureaux de poste. Réduire la « fracture numérique » (mais est-ce une fonctionnalité pour La Poste ?).

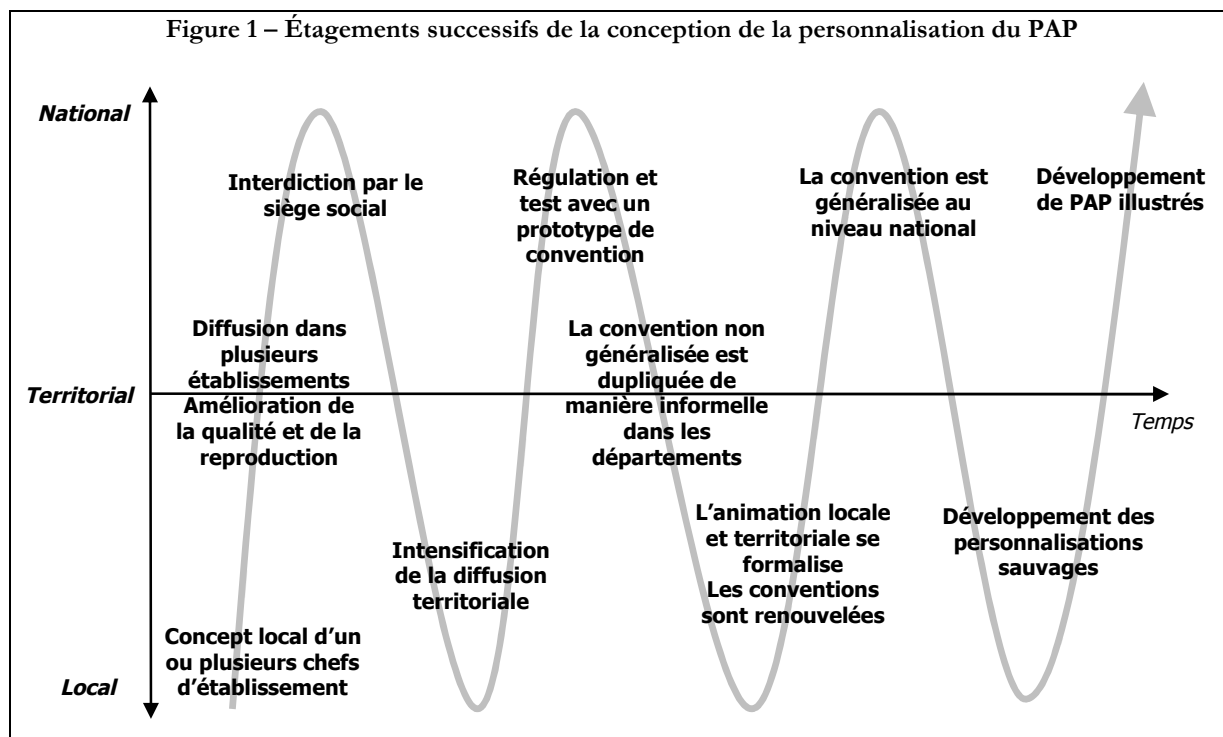
Le publipostage non adressé (La distribution de la PNA – Publicité non adressée)	Concept : Distribution de courrier non adressé, généralement de publicités non adressées, en fonction d'un ciblage géographique et social plus ou moins précis.
	Origine et développement : Le publipostage non adressé est relativement ancien. Il a fait l'objet de réorganisations régulières notamment lorsque cette activité a été totalement séparée de l'activité courrier pour en faire une activité à part entière. Depuis 1997, l'objectif a été de professionnaliser et d'homogénéiser les pratiques pour essayer d'éviter une trop forte adaptation locale de l'offre.
	Fonctionnalités : Utilisation de la connaissance du réseau géographique pour développer des offres ciblées à forte valeur ajoutée. Diversification des activités et complémentarité. Prise de parts de marché aux futurs concurrents du courrier adressé.

Le **CHAPITRE III.3** (RÉSULTAT GÉNÉRAL : UNE CONCEPTION COLLECTIVE ET ÉTAGÉE DE NOUVELLES PRESTATIONS) revient sur les enseignements à tirer du matériau empirique, à savoir la modélisation d'une conception collective et étagée dans les services.

L'analyse du développement des huit prestations détaillé dans les chapitres III.1 et III.2 permet d'élaborer les fondements d'une théorie dans les services. Trois propriétés du modèle de conception sont identifiées : la personnalisation du service, la contractualisation à long terme et l'animation (§ I). À travers la mise en œuvre de ces trois propriétés, le processus apparaît comme étant collectif et étagé (§ II).

Les exemples étudiés illustrent l'importance de concepts comme la personnalisation de la prestation, la contractualisation à long terme et l'animation de l'offre. Si même le troisième élément relève davantage de l'organisation que de la définition de l'offre, ces trois éléments sont fondamentaux pour le développement du service et constituent trois propriétés « vitruviennes » nécessaires à l'obtention d'un résultat satisfaisant.

La mise en œuvre différenciée de ces concepts dans les huit exemples étudiés met en évidence que la conception d'une offre de services est un processus qui engage une multiplicité d'acteurs et, qu'à la différence des processus de conception industriels, ce processus n'est pas un processus intégré qui se réalise lors d'une phase amont. Il s'agit d'un processus collectif et étagé dans lequel la conception du service est élaborée de manière collective par étagement successifs. L'exemple de la personnalisation du PAP est emblématique de ce processus (cf. figure 1).



Les spécificités de la production du service, et notamment l'inséparabilité entre la conception, la production, la distribution et la consommation, font que les méthodes proposées par les modèles industriels ne sont pas appropriées. Adopter une autre manière d'interpréter la conception s'impose donc dans les services.

Au final, les contours d'une modélisation de la conception dans les services ont été esquissés. Dans les entreprises de réseau où l'interaction entre le client et le prestataire est forte, le processus de conception est collectif et étagé dans la mesure où la personnalisation, la contractualisation à long terme et l'animation du service ne sont pas intégralement réalisées par un service de conception central. Chaque entité procède par étagements successifs pour valider et s'approprier à la fois des innovations autonomes et des innovations induites.

La **CONCLUSION GÉNÉRALE** série les limites de la modélisation ébauchée.

La première limite du modèle est sa complexité. Il convient à la fois de définir le bon équilibre entre les trois propriétés et de prendre en compte des facteurs de contingences qui en réduisent son application. Il est donc délicat de vouloir lui accorder le statut de *best way* ou *best practice* d'autant plus que, dans les services, peu d'entreprises ont été remarquées pour élaborer un schéma universel de la conception.

La seconde limite est d'ordre méthodologique, le biais étant principalement celui de l'observation participante qui, de par l'engagement du chercheur, peut influencer sur le terrain observé. Il a cependant été réduit au maximum par la méthodologie utilisée. Quant aux critiques possibles sur l'inachèvement et l'obsolescence de l'analyse longitudinale, elles n'occulent en rien la validité du résultat obtenu.

La modélisation obtenue est clairement originale par rapport aux modèles existants aujourd'hui. Le choix d'un raisonnement inductif a eu un effet indéniable sur cette modélisation dans la mesure où il a permis de sortir des théories existantes pour en créer une nouvelle à partir d'un cas d'entreprise de services innovante. Un raisonnement hypothético-déductif n'aurait certainement pas la même envergure, d'autant que les hypothèses formulées à la fin de la partie I étaient assez

restreintes et ne permettaient pas de proposer une véritable modélisation d'un processus conception.

La modélisation à laquelle aboutit la thèse n'en reste pas moins un résultat provisoire de par l'épistémologie retenue. Elle jette les bases d'un programme de recherche pour en tester la robustesse et pour déterminer, si et dans quelle mesure, d'autres modèles pourraient être élaborés en fonction des facteurs de contingence retenus.

Partie I

**Du management des services
à la conception d'un service :
comment organiser l'innovation de service ?**

Introduction

Le secteur des services est longtemps resté à l'écart des recherches académiques. Frédéric Jallat (1992) justifie la rareté des recherches entreprises dans le domaine des services en avançant deux arguments : les activités de service ont été longtemps perçues comme improductives, parasites, artisanales ; et elles ont toujours été difficiles à circonscrire et à classer. Toutefois, depuis plusieurs décennies, les services occupent une place croissante dans l'économie et les chercheurs sont de plus en plus nombreux à les choisir comme champ d'étude. Ils sont dorénavant nombreux à remettre en question l'improductivité des services ou à proposer de nouvelles classifications des services. Ils sont également nombreux à reconnaître aux services une faculté d'innover. L'objectif est d'ailleurs souvent de déterminer les moyens de favoriser l'innovation, de la diffuser, de l'organiser.

Les premiers travaux sur les services proviennent des courants d'économie industrielle qui ont voulu appliquer aux services les méthodes de production et de rationalisation de l'industrie sans leur reconnaître de spécificité. Toutefois, même si la définition du service est délicate et même s'il est difficile de le circonscrire, les travaux des économistes et des gestionnaires mettent justement en avant les spécificités des services par rapport aux biens : l'application des concepts industriels au service n'est pas évidente. L'une des principales spécificités est que le service est co-produit, voire co-prescrit, et il implique une multiplicité d'acteurs. L'interaction entre le client et le prestataire est soulignée par de nombreux courants de recherche, que ce soit le marketing et le management des services, l'économie ou la sociologie. Ces différents courants conduisent aux mêmes questions : doit-on privilégier la productivité ou la relation de service ? Quelle part doit-on faire entre une standardisation, une industrialisation ou une personnalisation du service ? Peut-on vendre un service comme on vend un bien ? L'interface avec le client est-elle un moment propice à l'innovation de service ? Ces questions sont au cœur du **premier chapitre** qui reprend les travaux à la fois de l'économie des services et du management des services pour, tout d'abord, souligner les difficultés d'une gestion industrialisée du service et identifier les spécificités du service par rapport à l'industrie, et, ensuite, insister sur l'interactivité du service à la source d'innovations et de prestations cachées. L'innovation n'est en ce sens pas l'apanage de l'industrie. Les services sont ainsi la source d'innovations, leur processus de conception mérite donc d'être étudié.

Pour autant, l'innovation de service mérite d'être jugulée et organisée dans un processus plus global de conception d'une prestation. Mais il n'existe pas, à proprement parler, de théorie de la conception dans les services. Seuls les travaux du marketing des services sur l'innovation dans les services ou ceux de l'ingénierie de la conception sur la conception dans l'industrie peuvent s'y apparenter et constituer une source d'inspiration. Le **second chapitre** leur est consacré. Le courant du management des services, entre autres, apporte beaucoup d'éléments sur les spécificités de l'innovation dans les services : il analyse le processus de l'innovation de service et propose des modèles formels calqués, le plus souvent, sur les modèles du marketing industriel. Dans la mesure où il n'existe pas de théorie de la conception des services, la tendance actuelle est d'y calquer les modèles du secteur manufacturier. C'est notamment l'industrie automobile qui est à l'origine des principaux schémas d'organisation de l'entreprise, de la distinction entre conception, production et distribution. Le secteur manufacturier a exacerbé la distinction entre conception et mise en œuvre. Se pose la question de la pertinence de cette distinction dans le cas des services. Au delà des modèles linéaires classiques d'innovation qui laissent une large place à

une conception du service en amont de l'entreprise, les nouvelles rationalisations de la conception dans l'industrie ne sont pas dénuées d'intérêt : management de projet, ingénierie intégrée, *etc.*. Quels sont les enseignements à tirer de ces concepts ? Peut-on appliquer au service les principes de l'ingénierie concourante comme le propose Ali Yassine (1999) ? Les concepts d'innovation intensive, de lignée de produit et de demi-produits sont-ils, eux aussi, transposables dans les services ? En définitive, comment organiser l'innovation de services dans un processus plus global de conception ? Les modèles actuels sont-ils pertinents ?

Chapitre I.1

Distinguer les services des biens : l'interactivité à la source de l'innovation de service

Historiquement, le management, le marketing ou l'ingénierie de la conception ont été bâtis à partir de modèles industriels. Il est vrai que le service a longtemps été déconsidéré, perçu comme un travail improductif, non noble. Très peu de courants se sont donc concentrés sur les activités de service. L'économie des services issue de l'économie industrielle est l'un des premiers champs qui a tenté de circonscrire ce domaine. Si l'économie néo-classique a essayé d'appliquer les modèles industriels sans reconnaître de spécificité aux services, les courants économiques actuels insistent davantage sur les caractéristiques des services pour ne pas y appliquer tous les concepts issus de l'industrie. En quoi les modèles développés dans l'industrie seraient-ils applicables ou non aux services ? Quelles spécificités du service remettent en question la gestion industrialiste du service ?

L'un des éléments fondamentaux que l'économie des services, le management des services et la sociologie mettent en avant pour distinguer les services de l'industrie est l'interactivité de l'activité de service. La notion de relation de service, à savoir la relation entre un client et un prestataire est justement au cœur de cette interaction et constitue l'une des spécificités majeures du service par rapport à l'industrie. La place du client et du personnel en contact avec le client lors des phases de conception, de production et de distribution d'un service est soulignée dans une majorité des modèles d'analyse des activités de service.

De par l'interactivité et l'interactionnisme de la relation de service, le prestataire est contraint aujourd'hui d'arbitrer entre une standardisation et une personnalisation de la production, si même ces deux principes ne sont pas antagoniques. Plusieurs questions se posent, qui, toutes, interrogent en filigrane la faculté des services à innover lors de la réalisation de la prestation. En effet, le processus de servuction, la co-production ou la co-prescription décrite par les gestionnaires et les économistes, les arbitrages entre la règle et la relation décrits par les sociologues, n'entraînent-ils pas, à travers une personnalisation de la relation, des produits cachés développés par le personnel ? Ne serait-ce pas déjà une première source d'innovation pour les services ? De fait, « l'innovation n'est-elle pas inhérente à la notion de service dans la mesure où un service, par opposition à un produit, est potentiel et incertain, et donc virtuellement ouvert à des améliorations continues pour satisfaire des clients aux attentes hétérogènes et changeantes ? » [Everaere (1997a), p.38]

Pour répondre à ces questions, il convient, en premier lieu, de reprendre la définition du service en soulignant l'incompatibilité entre une gestion industrialiste et les services (§ I). Il importe, en deuxième lieu, d'identifier les caractéristiques des services qui justifient leur spécificité et la non applicabilité de principes industriels (§ II). En troisième lieu, il s'avère nécessaire de rappeler l'importance de l'interactivité de l'activité de service que soulignent les différents courants de la littérature (§ III) pour pouvoir, en quatrième lieu, mettre en évidence les capacités d'innovation inhérentes au service (§ IV).

I. L'affirmation des services face à l'industrie

L'évolution de la production des services au cours des cinquante dernières années est caractéristique de l'évolution des débats sur les services. Jean Gadrey (1991) expose une chronologie synthétique. Dans les années 1950, le service traditionnel est fondé sur des relations personnalisées et sur des supports techniques rudimentaires. Au cours des années 1960-1970, on assiste à une phase d'industrialisation, où la standardisation et la formalisation des procédures sont recherchées, dans un contexte de clientèle passive et peu segmentée. Des services standard, produits en masse, prennent la forme de quasi-produits, à partir de systèmes lourds et centralisés. C'est le début de la société de consommation dans laquelle la production de masse permet d'augmenter la productivité et de réaliser des économies d'échelle. Le modèle de Theodore Levitt (1972 et 1976) d'industrialisation des services trouve d'ailleurs toute sa signification dans cette phase⁶. L'industrialisation ne suffit pas pour répondre au développement de la concurrence : au cours des années 1980, les sociétés sont alors obligées de concevoir des quasi-produits en relation avec la fonction commerciale. La clientèle est alors ciblée et segmentée, et l'entreprise cherche à réaliser des économies d'échelle et des économies de variété et d'envergure. Enfin, les années 1990 voient l'apparition du développement de services standard dédiés, adaptés à des usages multiples. L'exigence des clients est alors croissante. Dans cette phase, la croissance peut stagner mais c'est aussi le signe que les mesures classiques de productivité deviennent de moins en moins adaptées pour évaluer les services à forte valeur ajoutée, pour lesquels la relation et certains critères de qualité sont déterminants. « Il ne suffit plus de vendre des quasi produits, il faut proposer des services, des solutions plus complexes, individualisées, appuyées sur une gamme très étendue de quasi produits » [Gadrey (1991), p.19], rechercher des services à valeur ajoutée pour des clients devenus exigeants. La partie simple du service doit être automatisée.

Quant à eux, André Barcet et Joël Bonamy (1995) identifient sur les dernières décennies une double dynamique : « une dynamique générale de rationalisation des processus de production, dont l'objectif plus ou moins affiché est de contrôler les coûts de production et d'obtenir des gains de productivité ; et une dynamique de relation au marché, aux clients ou à l'utilisateur, dans le but d'améliorer le service » [Barcet et Bonamy (1995), p.112]. Il s'agit d'un côté de rationaliser l'offre en développant de nouvelles technologies, notamment en automatisant certaines opérations, en informatisant une partie du processus de production, et en rationalisant les tâches, l'agencement des tâches entre elles avec une spécification beaucoup plus rationnelle des processus de réalisation des activités de service. D'un autre côté, il s'agit d'une recherche de plus en plus précise d'adaptation du service aux clients, une tendance à concevoir une solution spécifique tenant compte des caractéristiques individuelles de chaque client ou de chaque groupe de clients. Cette double dynamique s'oriente en quelque sorte vers le phénomène de personnalisation de masse [Pine (1993)].

Ces deux approches, l'une longitudinale [Gadrey (1991)] et l'autre contemporaine [Barcet et Bonamy (1995)], reflètent en fait l'évolution des débats sur la croissance des services et sur leur définition, à travers notamment l'intégration du client dans les processus de production et de conception et le nécessaire effort de personnalisation de masse. Mais ces deux approches illustrent également l'évolution qu'a connue la notion de service au cours de ces dernières décennies : la vision tripartite de l'économie est devenue obsolète ; la volonté d'opposer le bien au service est de moins en moins justifiée ; la pertinence des indicateurs de productivité appliqués au service est remise en question ; l'existence de phénomènes d'innovation dans les services est

⁶ « On entend par industrialisation d'une activité de service le fait qu'elle s'organise selon un modèle de fabrication industrielle, à savoir : elle cherche à standardiser ses services pour pouvoir les produire en série, elle s'appuie sur des systèmes techniques qui standardisent les procédés (les opérations), elle offre une gamme de services standard reproductibles à l'identique. » [Gadrey (1998), p.87]

mise en évidence et un courant de marketing des services se développe pour encadrer les processus d'innovation au sein de la firme. Il apparaît alors légitime de différencier la gestion industrielle de la gestion des services, si même la seconde continue de s'inspirer de la première.

I.1. Une tripartition de l'économie obsolète

L'une des définitions les plus anciennes du service revient à Adam Smith (1776) : « Le travail de quelques-unes des classes les plus respectables de la société, de même que celui des domestiques ne produit aucune valeur ; il ne se fixe ni ne se réalise sur aucun objet ou chose qui puisse se vendre, qui subsiste après la cessation du travail et qui puisse servir à procurer par la suite une pareille quantité de travail. Le souverain, par exemple, ainsi que tous les autres magistrats civils et militaires qui servent sous lui, toute l'armée, toute la flotte, sont autant de travailleurs non productifs. (...) Quelques-unes des professions les plus graves et les plus importantes, quelques-unes des plus frivoles, doivent être rangées dans cette même classe : les ecclésiastiques, les gens de loi, les médecins et les gens de lettres de toute espèce, ainsi que les comédiens, les farceurs, les musiciens, les chanteurs, les danseurs d'opéra, *etc.* » [Smith (1843), t.1, p.414] Adam Smith montre ainsi que les services regroupent déjà une très forte disparité d'activités. Sa définition a deux aspects qui sont largement repris par la littérature : une opposition au bien matériel par sa périssabilité, et l'improductivité du service. Cela n'égale en rien ce concept dont l'étymologie est déjà peu favorable puisqu'elle renvoie à la servitude.

Les services ont ainsi longtemps été considérés comme le parent pauvre de l'économie. C'est ce que Faïz Gallouj (1998) décrit comme le mythe d'un monde résiduel, un tiers monde, celui de l'intangible et de l'indicible. On y est improductif et aliéné : c'est le monde des prêtres et des servants. C'est enfin un monde immuable, réfractaire à l'innovation. C'est d'ailleurs à partir de cet industrialisme triomphant qui qualifie les services d'activités non nobles que Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) expliquent la primauté accordée à l'ingénieur dans notre système scolaire.

Mais la question qui se pose est de définir le service : « Le domaine des services est, en effet, l'un des plus délicats à explorer parce que ses frontières elles-mêmes posent problème. Que doit-on entendre exactement lorsque l'on parle de service ? » [Téboul (1999), p.7] L'une des premières définitions qui s'inscrit dans la lignée d'Adam Smith est d'opposer le service au bien, et d'adopter une répartition tripartite de l'économie avec les trois secteurs, primaire, secondaire et tertiaire. Cette définition entretient ainsi le mythe du secteur résiduel. Les services sont le monde de « ce qui n'est pas » [Gallouj (1998)]. En effet, le secteur tertiaire avait été défini très simplement comme regroupant tout ce qui n'appartenait pas aux deux précédents. Mais les frontières entre ces trois secteurs sont aujourd'hui de moins en moins étanches [Dumoulin et Flipo (1991)].

Une telle définition sectorielle du service n'est pas satisfaisante. « Le secteur des services dans le modèle trisectoriel traditionnel est trop vaste et mal défini pour qu'il se prête à l'étude. En son sein, se côtoient policiers et prostituées, banquiers et routiers, professeurs d'école et coiffeurs. » [Téboul (1999), p.13] Il paraît donc difficile d'établir un modèle unique de management ou de production quand on considère une telle diversité. Par ailleurs, cette définition sectorielle est d'autant moins pertinente que les secteurs primaires et secondaires ont également, en leur sein, développé des activités de service [Hatchuel (1994b)]. C'est pourquoi la présente étude ne s'attache pas à cette définition sectorielle. Elle retient avant tout l'activité et les classifications des services pour les identifier.

I.2. Entre post-industrialisme et néo-industrialisme : l'émergence d'une société de services

Avant de poursuivre l'exercice de définition, il n'est pas incongru de s'arrêter brièvement sur les controverses théoriques opposant les thèses post-industrielles et néo-industrielles sur l'explication

et l'appréciation du taux de croissance du secteur tertiaire. La majorité de ces thèses ont une représentation du service qui se cantonne à une opposition au bien matériel. Trois économistes ont profondément marqué l'évolution de l'étude des services au cours des années 1970, à travers des courants post et néo-industriels.

Le premier est Daniel Bell (1973) qui, dans la lignée d'Allan Fisher, de Colin Clark, d'Alain Touraine ou de Jean Fourastié, estime que la demande se tertiarise et que la société a recours à de plus en plus de services ; la main d'œuvre tertiaire prend largement le pas sur une main d'œuvre industrielle qui n'ira qu'en s'amenuisant avec les développements technologiques. Après l'âge de la vapeur et l'âge de l'acier, ce serait l'âge de l'électronique. Pour Daniel Bell, la gestion des entreprises passerait d'un mode « économiste » (rationnel, quantitatif) à un mode « sociologique » (travail plus autonome, largement fondé sur le savoir). Il voit dans ces évolutions l'émergence d'un nouveau secteur économique et parle de société post-industrielle. Pour appuyer sa théorie, Daniel Bell (1973) avance deux types d'arguments : économiques et sociaux. Les uns sont principalement le résultat de la loi d'Engel (la demande de services est à élasticité revenu élevée) : l'on passe d'un secteur tertiaire avec des services de base à un secteur tertiaire supérieur à caractère collectif grâce à l'augmentation des revenus. Les autres tiennent au changement de nature et de contenu des activités professionnelles qui exigent des qualifications plus élevées et des savoir-faire plus compliqués.

Jean Gadrey (1991) critique largement la position de Daniel Bell : selon lui, il sous-estime, les potentialités d'industrialisation de certains services ; ils n'apprécie pas à sa juste mesure le concept de productivité appliqué aux services ; et il a une vision relativement bipolaire de la structure économique faisant peu de cas des complémentarités et de l'imbrication croissante des secteurs. Il est vrai que la frontière entre les services et l'industrie est aujourd'hui difficile à tracer si l'on s'en tient à une définition du concept de service à partir de l'activité.

Le deuxième économiste qui a marqué l'économie des services est Jonathan Gershuny (1978). Il s'inscrit dans le courant néo-industriel qui estime que le développement du secteur tertiaire est pour l'essentiel induit par l'évolution de l'industrie. Toutefois, il n'adhère pas aux thèses radicales de ce courant. Celles-ci considèrent le secteur tertiaire comme un secteur refuge qui, en situation de crise, évite un trop fort gonflement du chômage en préservant des emplois peu productifs, souvent peu qualifiés et peu rémunérés. Jonathan Gershuny définit la consommation comme une activité productrice de satisfaction : le consommateur n'achète pas des biens pour eux-mêmes mais pour les services qu'ils produisent lors de leur utilisation. Ainsi, de plus en plus, les ménages, disposant de biens d'équipement ménagers, produiront-ils eux-mêmes les services qui leur sont utiles à partir du temps de travail domestique.

La thèse que développe Jonathan Gershuny en fait un précurseur de la co-production dans les services. Toutefois, cette thèse soulève plusieurs objections, notamment une sur la substituabilité entre les biens et les services dans la mesure où une telle substitution ne peut pas s'appliquer à tous les services. Les relations seraient peut-être davantage complémentaires entre les deux secteurs. C'est justement à la suite de ces deux courants, post-industriel et néo-industriel, que se sont développées des thèses qui défendent la complémentarité entre les deux secteurs, notamment en matière de gestion de la complexité et de gestion de l'incertitude.

Troisième économiste marquant en la matière, Theodore Levitt (1972) voit dans l'industrialisation des services un moyen de réaliser la complémentarité entre l'industrie et les services. En effet, il prône l'industrialisme et le productivisme comme condition de développement des services, et estime que la différence entre le secteur des services et celui des biens industriels provient du retard pris par les services pour mettre en œuvre les méthodes de rationalisation utilisées dans l'industrie. Le secteur des services serait comme un secteur « éponge », freinant la croissance économique et auquel il n'y aurait rien de plus urgent que d'appliquer des recettes et des techniques industrielles.

Pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des services, Theodore Levitt propose une approche systématique, normalisée, « industrielle » qui s'applique à la conception du service et à son exploitation et qu'il qualifie d'approche en ligne de produit : action discrétionnaire limitée du personnel, division du travail, substitution du personnel par la technologie, standardisation du service. La notion d'industrie utilisée par Theodore Levitt correspond d'avantage à son sens originel – haute précision et organisation des tâches – qu'au sens que lui donnera l'histoire du travail, à savoir la production en grande quantité. Pour lui, c'est en pensant les activités de service comme les activités industrielles et en y appliquant des méthodes scientifiques avec la définition de standards, la planification, le contrôle, l'automatisation, que la qualité du service pourra augmenter et que la satisfaction du client sera améliorée. L'activité franchisée de *fast-food* paraît être le modèle idéal typique. Le service apparaît ainsi comme un produit à délivrer et à vendre en série en réalisant des économies d'échelle.

L'approche de Theodore Levitt vise à remplacer la variabilité humaine et la disponibilité envers les clients par des technologies rigides, flexibles et hybrides. Pour cet auteur, il est évident que les approches utilisées dans la gestion des services ne doivent pas se limiter à la formation de la main d'œuvre ou à l'acquisition d'équipement. Si cette approche peut paraître radicale, d'autres théoriciens s'inscriront dans son prolongement en parlant de technicisation de tous les secteurs. Certains auteurs continuent de penser, dans la lignée de Theodore Levitt, que les méthodes issues de l'industrie peuvent être appliquées dans les services. Ce sont d'ailleurs David Bowen et William Youngdahl (1998) qui, constatant le remplacement de la production en ligne dans l'industrie par la « *lean production* », proposent d'adopter le « *lean service* » qui combine des approches efficaces de production de masse avec des activités de personnalisation orientées client.

Les débats sur les activités de service sont aujourd'hui d'autant plus animés que les services représentent désormais, selon les statistiques gouvernementales (et donc selon une classification sectorielle de l'économie), entre deux tiers et trois quarts du PNB des pays développés. Avec le développement de la bulle de la nouvelle économie sur les marchés au début du troisième millénaire, l'industrie était d'ailleurs présentée comme un poids mort : « Tous les gourous de la bourse ne le disaient-ils pas depuis longtemps : l'avenir était aux services et aux nouvelles technologies de l'information, l'industrie était un poids mort, l'ancienne économie empêchait la nouvelle de se développer. »⁷ Cette position semble un peu exagérée tant l'industrie a façonné la conception de l'économie.

I.3. Une mesure de la productivité inadaptée au service

Si le concept d'industrialisation des services est aujourd'hui largement interrogé, c'est principalement parce que l'utilisation d'outils de mesure de la productivité dans les services est profondément critiquée.

La productivité est l'un des fondements des théories économiques. Elle est le concept de base pour une évaluation d'un type de production (quantité de produits obtenus dans une période à définir/quantité de facteurs de production utilisés). Mais elle est aussi la base du mythe de la non productivité des services [Gallouj (1998)] que la littérature a largement infirmé.

En effet, les courants d'économie et de management des services sont unanimes pour expliquer que l'indicateur de productivité, utilisé dans l'industrie, ne peut pas être appliqué au secteur des services. « Au plan conceptuel, la théorie économique s'efforce d'appliquer aux services des concepts et instruments de mesure conçus pour l'industrie (comme par exemple celui de la productivité) ; alors que de l'aveu même de ceux qui les utilisent ces concepts de mesure sont inadaptés à la compréhension du tertiaire, on continue à les employer pour expliquer le

⁷ Guaino H., « Faut-il en finir avec l'industrie ? », *Le Monde*, 3 octobre 2003, p.16.

développement des services. » [Greffé (1990), p.10] Jean Gadrey (1991) confirme cette position en affirmant que la transposition aux services des méthodes d'analyses issues de l'industrie est, dans la majorité des cas, soit entourée d'un très grand flou sur la nature de ce que l'on mesure, soit même jugée impossible.

La principale raison de l'inadaptation du critère de productivité au secteur des services est la difficulté de mesurer les *inputs* et les *outputs* [Gadrey (1991)]. Ils sont difficilement mesurables dans la mesure où la personnalisation du service ne permet pas d'avoir un temps de service ou une mesure de la ressource standard. L'*output* est d'autant plus difficilement mesurable que le résultat n'est pas « définissable » [Lovelock et Lapert (1999)], qu'il est intangible et qu'il est hétérogène (on ne produit pas deux fois de la même manière). Dans le cas des services, la valeur ajoutée ne peut pas renvoyer à des produits séparables des unités et des agents producteurs : le volume, le prix, les biens, les heures de travail, les temps machines, les ventes ne permettent pas de mesurer à leur juste valeur les *inputs* et les *outputs* d'une prestation de service.

Deux exemples permettent de mieux identifier les défauts que l'on peut retrouver dans l'utilisation d'indicateurs de productivité.

Le premier est celui de Jean Gadrey [Gadrey et Zarifian (2002)] qui explique qu'on ne peut pas mesurer la productivité d'un hôpital à partir du nombre de jours d'hospitalisation. La difficulté de choisir la mesure adéquate de l'*output* est rendue d'autant plus difficile que « quand le contenu en service progresse et que l'on augmente le volume de main d'œuvre pour rendre ces services étendus (pour un même volume de biens vendus), on enregistre un apparent déclin de la productivité » [Gadrey dans Gadrey et Zarifian (2002), p.71]. C'est d'ailleurs dans ce raisonnement que réside une des explications du paradoxe de Solow : l'informatisation a permis de largement complexifier l'offre sans forcément augmenter l'indicateur de résultat.

Le second est celui de la sociologue Aurélie Jeantet (2001) qui critique l'outil de mesure de la productivité dans les bureaux de poste, la « Statistique 539 » qui définit des temps standard de délivrance de la prestation en fonction des produits : elle explique que le temps standard pour chaque opération est celui de la direction, qu'il est monochrome et qu'il suppose une grande homogénéité comme une faible variabilité du travail. Cet indicateur ne tient pas compte de l'hétérogénéité du service.

Si les critères utilisés dans l'industrie ne sont pas pertinents pour évaluer les services, Faïz Gallouj, Jean Gadrey et Edwige Ghillebaert (1999) proposent des critères de justification différents : « des critères industriels (volumes, trafics, productivité...), marchands (chiffre d'affaires, marges), civiques (équité, justice), domestiques (qualité des liens personnels), de réputation (renommée, image), de créativité ou d'inspiration » [Gallouj *et al.* (1999), p.418]. Toutefois, certains de ces critères, comme les produits civiques qui contribuent au lien social, à la solidarité, à l'identité collective et citoyenne, sont mal identifiés et difficiles à évaluer. La valeur ajoutée sociale que revêt une prestation de service est donc difficilement évaluable.

Faridah Djellal, Camal Gallouj et Faïz Gallouj (2001) insistent surtout sur le fait que la productivité dans le secteur des services n'est pas plus faible qu'ailleurs et que l'innovation n'y est pas moindre : « Ce sont nos conceptions théoriques et les systèmes de mesure qui en découlent qui sont inadaptés. » [Djellal *et al.* (2001), p.35]

Cette impossibilité d'avoir une mesure universelle de la production dans les services ne permet donc pas d'y appliquer le principe des économies d'échelle. De ces explications ressortent les premières spécificités du service : sa diversité et son intangibilité. Ces spécificités permettent-elles aussi d'infirmer le mythe que les services ne sont pas innovants ?

I.4. Des services ouverts aux logiques et processus d'innovation

La place de l'innovation n'est pas négligeable dans la croissance des entreprises. Si le paradoxe de Solow tend à affirmer l'improductivité des services, Jean-Jacques Duby (2000) répond que les services offerts par une banque moderne à ses clients sont incomparablement plus diversifiés que ceux qu'elle pouvait fournir lorsque ses seuls outils étaient l'échéancier et la plume d'oie. « N'en déplaise aux tenants du primat de l'industrie dans le progrès, il y a donc bien des innovations propres aux services. »⁸

Selon Christiane Hipp, Bruce Tether et Ian Miles (2000), les services ne sont généralement pas ou peu producteurs de nouveaux artefacts ou d'améliorations techniques tangibles d'artefacts existants : cela expliquerait que la majorité de la littérature sur l'innovation de service se limite à présenter l'innovation dans les services comme l'adoption et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ce sont d'ailleurs des économistes, à l'instar de Richard Barras (1990), qui montrent que la dynamique de l'innovation dans les services – la finance, l'assurance et l'administration – serait principalement liée à l'utilisation intensive des technologies de l'information.

Faïz Gallouj (2003) approfondit le raisonnement de Christiane Hipp, Bruce Tether et Ian Miles (2000) en expliquant que certains mythes et problèmes théoriques relatifs à la nature des services ont favorisé la méconnaissance de l'innovation dans les services. Ce sont non seulement les mythes de l'improductivité, de la faible intensité capitalistique, de la faible productivité, de la société de serviteurs, mais aussi les caractéristiques du service, son *output* flou, l'interactivité de la prestation, l'absence de transfert de propriété et l'hétérogénéité des services.

Ces mythes et ces caractéristiques du service ont entretenu l'image d'un secteur non innovant. L'une des idées fondamentales a donc longtemps été que les services ne faisaient en matière d'innovation qu'adopter, avec retard, les nouvelles technologies développées dans l'industrie. Faïz Gallouj (2003) résume ainsi cette philosophie autrefois dominante : « les services (subordonnés à l'industrie) se contentent d'adopter des systèmes techniques, qui peuvent modifier la nature de leur prestation, mais leur contribution à l'innovation véritable est inexistante ou relativement modeste. » [Faïz Gallouj (2003), p.114]

Mais l'économie et le management des services sont aujourd'hui unanimes pour réfuter cette idée que l'innovation n'est pas un attribut des services. Les entreprises de services ne se contentent pas d'adopter des innovations technologiques d'origine industrielle. Elles sont productrices d'un grand nombre d'innovations à travers le développement de nouveaux services aux particuliers et aux entreprises, la redéfinition, l'amélioration et la personnalisation de services génériques, ou encore par la reconfiguration des modalités de réalisation de la prestation de services [Miles (1994), Gallouj (1995), Everaere (1997a), Gallouj et Weinstein (1997)].

Comme l'expliquent Faïz Gallouj et Olivier Weinstein (1997), la théorie de l'innovation a été clairement bâtie sur l'analyse des innovations technologiques dans l'industrie et elle mérite d'être revisitée pour les services.

I.5. Une reconnaissance des spécificités du service avec le développement du marketing des services

Force est de constater que pendant que se créait un débat entre des thèses post-industrielles et des thèses néo-industrielles, un nouveau champ émergeait en sciences de gestion : celui du management des services, et plus particulièrement celui du marketing des services. L'économie industrielle a opposé le service au bien, la production de service à la production industrielle, la

⁸ Duby J.-J., « Innovation dans les services, innovation dans l'industrie », *Enjeux*, n°200, janvier 2000, p.1.

relation pure à la matérialité totale. S'appuyant sur cette question d'opposition entre les biens et les services, le management et le marketing des services se sont focalisés sur l'interaction entre le client et le prestataire, et sur la participation du client au processus de production d'un service.

Christopher Lovelock et Denis Lapert (1999) dressent un historique de ce courant. L'émergence du marketing des services en tant que domaine d'étude académique a commencé dans les années 1970. Les premiers séminaires consacrés aux services ont eu lieu en France au début de l'année 1975 sous l'égide de l'IAE d'Aix-Marseille. L'*American Marketing Association* a organisé pour sa part sa première conférence sur le marketing des services en 1981.

À sa constitution, le marketing des services a tout d'abord traité de sa légitimité en opposant les services aux biens et en insistant sur la différence entre le marketing des services et le marketing industriel [Berry (1980)]. Les travaux se sont multipliés, mettant l'accent sur les spécificités du marketing des services, sur la part des services dans l'économie et dressant des typologies de services.

C'est à partir des années 1980 que le domaine de recherche du management des services s'est élargi et s'est ouvert à de nouveaux travaux sur les modes de production des services : ceux-ci tentent de fournir des propositions d'amélioration à partir de classifications des services [Lovelock (1983) ; Zeithaml *et al.* (1985)]. L'on y voit notamment apparaître des développements sur la qualité des services [Parasuraman *et al.* (1985)]. Les années 1980 voient aussi le développement de revues spécialisées et l'organisation de conférences sur le sujet.

Les travaux de ce courant vont largement s'étoffer, parvenant à traiter à la fois de la production et de la conception des services. Le développement du marketing des services illustre en quoi la relation de service peut être perçue comme un mode de coordination et en quoi l'opposition entre les biens et les services a longtemps persisté, sans que l'on réfléchisse profondément aux complémentarités qui pourraient se dessiner.

II. La difficulté de circonscrire les services pour élaborer un *corpus* théorique

L'économie industrielle a fortement marqué les premières définitions du service en les basant sur la tripartition de l'économie. Le champ du management des services présente une autre approche, basée davantage sur l'activité, et s'apparente à celle de l'économie des services. Jean Gadrey (1991) explique d'ailleurs que la croissance des services est due à la fois à l'accroissement de la complexité dans la vie économique, à l'accroissement de l'incertitude, à la recherche de la réduction des risques, et à la rareté du temps. Il suggère de dépasser l'industrialisme et le productivisme dans la gestion et dans l'étude des services. Ce dépassement est d'autant plus nécessaire que l'économie se « servicialise » : « Nous sommes dans une société de services, conséquence inévitable du degré accru de personnalisation et d'interaction dans un environnement déréglementé et concurrentiel, où les consommateurs deviennent chaque fois plus exigeants. » [Téboul (1999), p.23] Cette perspective, donnée par James Téboûl, préfigure les définitions du service qui le distinguent de l'industrie par la part importante que les consommateurs ont dans la conception, la production et la distribution de la prestation.

La multiplicité des définitions du service permet justement d'énoncer les caractéristiques du service qui remettent en question la séparation habituelle des processus de conception, de production, de distribution et de consommation. Il n'apparaît toutefois pas pertinent de définir le service en l'opposant au bien. En revanche, il est nécessaire de revenir sur l'ensemble des typologies publiées sur les services pour non seulement confirmer les spécificités du service mais aussi préciser les théories en fonction des typologies énoncées. Existe-t-il d'ailleurs des typologies qui classent les services en fonction de leur degré d'innovation ? En fonction de leur processus de

conception ? En fonction de la participation des clients ou du personnel en contact aux processus d'innovation et de conception ?

II.1. La multiplicité des définitions du service

À l'évidence, le service ne se définit pas simplement, puisqu'il s'avère difficile d'englober les activités disparates qui relèvent de ce terme dans une seule définition. Frédéric Jallat (1992) a déjà effectué un important travail d'énumération des définitions proposées par la littérature. La présente étude se limite à préciser les grands axes de définitions et les critiques qu'elles ont pu recevoir.

Les deux premiers types de définition sont distingués par Faridah Djellal, Camal Gallouj et Faïz Gallouj (2001). Ceux-ci différencient la représentation fonctionnelle du service du triptyque des critères techniques : la première est davantage propre aux économistes des services qui cherchent à « dénombrer » les activités de service ; le second relève plutôt du management des services qui cherche à distinguer les spécificités des services pour proposer d'autres modèles de management. Un troisième et dernier type de définition existe, celui issu du marketing des services, qui mérite d'être pris en compte : il cherche à définir la prestation de service en fonction de ses composantes marketing.

II.1.1. Une définition à partir de l'activité

La première définition qui relève d'une approche fonctionnelle du service et qui est largement reprise aujourd'hui dans la littérature est celle de Peter Hill (1977) : un service peut être défini comme « la transformation de la condition d'un individu, ou d'un bien appartenant à un agent économique quelconque, résultant de l'activité d'un autre agent économique, à la demande ou avec l'agrément du premier agent. » [Traduction de Gadrey (1992), p.18] Jean Gadrey (1992) reprend cette première définition de Peter Hill et l'affine en proposant son triangle des services : une activité de service est une opération, visant à une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C. Jean Gadrey accentue la part de la relation de service comme mode de coordination entre A et B, et, surtout, il insiste sur le résultat et sa relative intangibilité ou immatérialité, même si ces deux mots ne recouvrent pas totalement sa définition. Cela permet notamment de relever l'une des faiblesses de la définition de Peter Hill, à savoir l'impossibilité d'y différencier les biens des services.

Jean Gadrey [Gadrey et Zarifian (2002)], en approfondissant sa première définition, y inclut plus de services, et notamment l'hôtellerie ou la restauration. Il identifie une production économique de services, dans les systèmes capitalistes développés, dans les deux cas suivants.

Dans le premier cas, lorsqu'une organisation A, qui possède ou contrôle une capacité technique et humaine vend (ou propose à titre gratuit, s'il s'agit de services non marchands) à un agent économique B le droit d'usage de cette capacité et de ces compétences pour une certaine période, pour produire des effets utiles sur l'agent B lui-même, ou sur des biens C qu'il possède ou dont il a la responsabilité.

Dans le second cas, lorsqu'un ménage ou un consommateur final emploie lui-même un salarié pour s'occuper de ses biens ou de sa personne.

Faridah Djellal, Camal Gallouj et Faïz Gallouj (2002) précisent la définition de Jean Gadrey en transformant le triangle en pentagone des services. Ils y ajoutent des éléments environnementaux qui influent sur la prestation : l'organisation prestataire et les institutions de régulation. Ils prennent notamment l'exemple de l'hôpital dans lequel les institutions réglementaires sont fortes,

et dans lequel le médecin traitant ou la famille peut se voir accorder un rôle dans la réalisation ou la prescription de la prestation.

Toutefois, les deux définitions initiales de Peter Hill (1977) et de Jean Gadrey (1992) ne résistent pas aux critiques de Philippe Zarifian (2000) qui les trouve trop économiques et pas assez sociologiques. Il formule trois remarques principales :

1. la définition de Peter Hill prend le prestataire et le destinataire comme des agents économiques individuels, isolés, et oublie qu'ils sont eux-mêmes des produits de ce processus de socialisation, et qu'il n'est pas possible de comprendre leur comportement si on les appréhende de manière isolée et ponctuelle ; la relation de service et les interactions informationnelles entre A et B dans la définition de Jean Gadrey (1992) n'atténuent que légèrement cette critique ;
2. la définition de Peter Hill fait comme si le prestataire et le destinataire étaient des individus ;
3. ces deux définitions font l'impasse sur la valeur ; le service est pour Philippe Zarifian (2000) une création de valeur.

Philippe Zarifian (2000) insiste notamment sur la valeur de service, que ce soit la valeur des effets (le résultat) ou l'efficacité dans l'utilisation des ressources. Il va plus loin que des économistes comme Faridah Djellal, Camal Gallouj et Faïz Gallouj (2001) qui se limitent, comme Jean Gadrey et Peter Hill, à une définition qui n'intègre aucune notion de résultat, de qualité, d'efficacité, de valeur : « Rendre un service c'est organiser la réponse à un problème (générer des caractéristiques de service nouvelles ou améliorées) en mettant à la disposition du client un ensemble de capacités et de compétences (humaines, technologiques, méthodologique, organisationnelles). » [Djellal *et al.* (2001), p.16]

II.1.2. Une définition selon ses composantes intrinsèques

La deuxième définition est principalement basée sur les caractéristiques techniques et sur les spécificités du service : immatérialité, interactivité, immédiateté, périssabilité, simultanéité et hétérogénéité. La comptabilité nationale est certainement à l'origine de ces définitions dans la mesure où elle distingue les biens des services, comme *outputs* de l'activité de production, essentiellement sur le critère de la matérialité. D'ailleurs, dans la définition originelle de la comptabilité nationale, les services sont les activités dont le résultat de la production n'est ni un bien physique ni un bâtiment.

La question de l'intangibilité est reprise par Lynn Shostack (1982) pour qui les services sont des actes ou des processus qui n'existent que dans le temps. Elle est la première à insister sur les éléments intangibles du service. Elle propose un modèle moléculaire pour mettre en évidence les interactions entre les éléments intangibles et tangibles d'un service.

Mais les services se caractérisent tout autant par leur immatérialité que par leur interactivité et leur immédiateté. C'est la combinaison de ces trois caractéristiques qui permet de définir le service. Christian Grönroos (1990) attache d'ailleurs une importance notable à l'intangibilité et l'interactivité du service : « *A service is an activity or series of activities of more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider.* »⁹ [Grönroos (1990), p.27] L'interactivité entre le

⁹ « Un service est une activité ou une succession d'activités de nature plus ou moins intangible qui naît normalement, mais pas nécessairement, dans l'interaction entre le client et le personnel de l'entreprise de service ou les biens et ressources physiques ou les systèmes du prestataire de service. »

client et le prestataire est incontournable, que l'interface de la prestation soit physique ou humaine.

Deux de ces trois caractéristiques sont reprises en détail dans la définition de Jean Gadrey (1992) : « On trouve, dans les travaux portant sur les services, divers critères visant à caractériser plus précisément ces activités, mais il est largement admis qu'aucun ne suffit, à lui seul, à rendre compte de la diversité des situations rencontrées. Cela peut conduire à penser que “les services” sont une addition d'activités n'ayant au fond rien en commun. (...) Les services seraient ainsi successivement caractérisés par le fait que :

1. leur “produit” final ne serait pas stockable, ni transportable (...);
2. leur “produit” serait “immatériel”, (...) il périrait à l'instant même de sa production (...);
3. leur processus de production, ou prestation, supposerait une proximité et une interaction étroites entre prestataire et client ou usager, pouvant aller jusqu'à la co-production du résultat. » [Gadrey (1992), p.17-18]

Cette définition met en avant l'immatérialité et l'interactivité du service : elle introduit également la périssabilité du service en raison de sa nature non stockable et non transportable. Certes, Jean Gadrey omet de mentionner dans ce texte l'immédiateté du service, mais il l'avait déjà mentionnée par ailleurs [Gadrey (1991)]. L'immédiateté ne doit pourtant pas être ignorée. Comme Faïz Gallouj, Jean Gadrey et Edwige Ghillebaert (1999) l'expliquent, il importe de faire la distinction entre le produit direct (immédiat), qui correspond à la prestation de service en actes, et le produit indirect (médiat), le résultat dans le temps. Le produit médiat prend justement en compte les effets éventuels du service dans la durée ainsi que d'autres facteurs d'environnement. D'ailleurs, Jean Gadrey (1991) estime que le résultat est encore moins susceptible d'être présenté comme produit que le service immédiat.

Du reste, une caractéristique fondamentale du service, sous-entendue dans l'immatérialité, ne saurait être laissée dans l'ombre : la simultanéité de la consommation et de la production. « Dans le cas de la production industrielle, la vente du bien est postérieure à sa production et antérieure à sa consommation. L'objet est donc vendu et promu parce qu'il existe. Dans le cas d'une prestation de service, ce rapport est inversé : le service est vendu avant d'être produit et consommé. » [Téboul (1999), p.35] C'est un des arguments qui sous tend le point de vue selon lequel, dans le cas des services, l'on ne peut pas séparer la conception, la production et la distribution du service.

Une dernière spécificité du service est également souvent mise en avant pour le définir : son hétérogénéité. Elle apparaît à plusieurs reprises dans la littérature et est notamment reprise dans le modèle « IHIP » utilisé par Giuseppe Catenazzo et Emmanuel Fragnière (2008) pour définir un service. Les deux « I » représentent l'immatérialité et l'instantanéité déjà mentionnées, le « P » la périssabilité et le « H » l'hétérogénéité. L'hétérogénéité du service signifie la difficulté de standardiser complètement la prestation en raison d'une clientèle et d'un personnel non homogènes. Si Jean Gadrey (1992) ne la mentionne pas dans sa définition, c'est certainement parce que l'hétérogénéité de la prestation peut être interprétée comme la conséquence des autres propriétés.

Est-ce l'ensemble de ces caractéristiques techniques – immatérialité, interactivité, immédiateté, périssabilité, simultanéité, hétérogénéité – qui entretiendrait un mythe de la spécificité des services ? Le service est difficilement standardisable en raison de son interactivité et de son intangibilité ; le service est à la fois médiat et immédiat ; le service ne se distingue pas de son processus de production dans la mesure où il est immatériel. Ce n'est donc pas un mythe : les services ont bien des spécificités par rapport aux biens matériels.

II.1.3. Une définition en termes d'offre marketing

Reste à aborder la dernière définition, celle issue du marketing des services. Le service y est pensé de manière plus globale, comme un ensemble marketing à vendre, à positionner, à « *packager* », à « *merchandiser* ». Richard Normann (1994) propose de définir le service à partir des cinq éléments qu'il considère essentiels dans un système de prestation : le segment de marché, le concept de service (base, périphérique), le système de prestation (personnel, client, support physique), l'image, la culture et la philosophie. Richard Normann ne se limite donc pas aux caractéristiques intrinsèques du service, il élargit la compréhension du service à son environnement dans la mesure où cet environnement le positionne sur le marché. Non seulement la réussite d'une prestation sera fonction de sa valeur intrinsèque, mais elle sera aussi fonction du personnel qui l'aura vendu, de l'image et de la culture que l'entreprise véhiculera, tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur.

Cette approche est similaire à celle adoptée par Bernard Booms et Mary Bitner (1981) qui proposent de définir le produit « service » en utilisant un marketing *mix* contenant sept éléments.

1. Le produit : les moyens de production, la gamme de services, les heures d'affaires, la reproduction et la fiabilité constituent les caractéristiques importantes du produit.
2. Le point de vente.
3. Le prix : notamment la valeur du service perçue par le client.
4. La promotion.
5. Les intervenants : les membres du personnel qui participent directement au processus de service.
6. Les caractéristiques physiques, l'environnement du service.
7. Le processus de production et notamment la gestion de la participation du client.

Si l'ensemble de ces définitions ne permet pas d'avoir une vision simplifiée et synthétique du service, elle permet toutefois de clarifier certains concepts. La définition par les composantes intrinsèques met en évidence les spécificités du service – immatérialité, interactivité, immédiateté, simultanéité – qui rendent non pertinente la séparation hermétique entre les processus de conception, de production, de distribution et de consommation. Cela distinguerait ainsi les services de l'industrie.

II.2. L'opposition récurrente du service au bien pour définir le service

La différence entre les services et l'industrie semble avoir été posée et paraît relativement claire. Cette différence est d'autant plus nette que la littérature ne cesse d'opposer les services aux biens. Que ce soient les thèses d'économie industrielle précédemment évoquées ou que ce soient les définitions par l'activité, la volonté de vouloir comparer, voire opposer, le service au bien semble tenace. Mais celle-ci est-elle légitime ? Quels arguments remettent en question l'application de théories industrielles dans les services ?

Les premiers auteurs à insister sur les spécificités du service sont issus du marketing des services. Ils sont unanimes pour dire qu'on ne peut pas adapter le marketing classique aux activités de service [Kotler et Dubois (2000) ; Lovelock et Lapert (1999)]. Le marketing des services a d'ailleurs toujours été en retard sur le marketing des produits de grande consommation [Kotler et Dubois (2000)]. Les principales raisons évoquées sont les spécificités du service [Lovelock et Lapert (1999)], spécificités déjà abordées en partie dans le paragraphe précédent et inventoriées de manière plus exhaustive ci-après.

- La nature du produit : un bien est un objet, un procédé, une chose alors qu'un service est un fait, une prestation, un effort [Berry (1980)].
- Le client est impliqué dans le processus de production à travers un processus de co-production.
- Les personnes font aussi partie du produit puisqu'ils créent un environnement social autour du service : les clients se côtoient.
- Le contrôle de la qualité est rendu plus difficile car la production se fait au moment de la vente, à la différence des biens manufacturés dont la conformité peut être vérifiée selon des normes de qualité bien longtemps avant que ces biens n'atteignent le client.
- L'évaluation de la prestation est plus difficile pour le client car elle s'inscrit dans un univers socio-économique.
- Les services ne sont pas stockables, ils sont produits au moment de leur délivrance.
- Le temps revêt une importance fondamentale ; les clients étant physiquement présents, une des tâches du marketeur est de transformer la pénibilité de l'attente.
- Les canaux de distribution différents utilisés pour les services ne sont pas les mêmes que pour les biens.

Cependant, Christopher Lovelock et Denis Lapert (1999) reconnaissent que peu de services sont sans élément matériel et peu de biens n'incluent pas d'éléments de service. Laurence Bancel-Charensol, Jean-Claude Delaunay et Muriel Jougleux (1999) expliquent d'ailleurs que l'intangibilité des services ne signifie pas l'absence de supports matériels à la prestation, tels que les moyens de production ou la cible du service : « Dans la réalité, de nombreux produits sont des combinaisons, à des degrés divers, de biens et de services. »¹⁰

Pour les économistes, « il est clair que les services sont différents des biens, que les processus de production des services sont différents des processus de production des biens manufacturés, mais ce type d'opposition en dit trop ou pas assez » [de Bandt et Gadrey (1994), p.13]. Ce que Jacques de Bandt et Jean Gadrey (1994) soulignent dans leur ouvrage est l'importance de la relation de service : le passage de la production à la co-production change la nature et l'économie des relations de productions. C'est justement la relation de service comme mode de coordination qui selon eux fait la différence entre la production de bien et la production de services.

Jean Gadrey et Philippe Zarifian (2002), l'un économiste, l'autre sociologue du travail, donnent à ce sujet un débat intéressant sur la production de service. Philippe Zarifian s'interroge notamment sur la pertinence des mesures de performance issues du monde industriel. Selon lui, « ni service ni services ne sont pensés, dans l'organisation de leur production, dans les relations effectives aux clients usagers, et dans leurs effets, la compétence de service donne lieu à des appréciations imprécises et dangereuses sur le "comportement", le "savoir-être" de l'agent, souvent contrebalancées par des prescriptions fortes de modes opératoires. L'industrialisme a légué un paradigme de la construction des organisations soigneusement balisé : division, coordination, contrôle. La distinction *front/back office* dans la mesure où elle est pénétrée par les chaînes de production et de prestation de services, pousse autant à la structuration de communautés d'action organisées en réseau qu'à des découpages hiérarchico-fonctionnels. » [Gadrey et Zarifian (2002), p.11] Les services auraient donc hérité d'une structure qui ne conviendrait finalement pas à leur caractère.

¹⁰ Bancel-Charensol L., Delaunay J.-C., Jougleux M., « Une société de services. Comment gérer des biens invisibles ? », *Sciences humaines*, n°91, février 1999, p.37.

Jean Gadrey s'accorde avec Philippe Zarifian sur certains points : les activités de service (secteurs et activités) ne peuvent pas être définies et analysées sur une base purement technique. Il faut faire intervenir des rapports sociaux divers (rapports de propriété, relations de service...), des organisations et des réseaux, des institutions, des règles, des systèmes de valeurs concurrents et des jugements, *etc.* Les destinataires du service jouent un rôle particulier et souvent actif dans la construction sociale du service et de ses résultats. L'efficacité de la production ne peut donc pas se limiter à la productivité.

C'est dans cet ordre d'idée que Jacques de Bandt (1994) propose de construire une « économie de la production de services » centrée sur un élément caractéristique : la relation. Partant de cette hypothèse, il identifie trois points de rupture avec la théorie de la production des biens : au niveau du travail (ressources humaines de la production), du processus de production (les relations entre les acteurs), du produit (les relations avec l'utilisateur). Ce sont donc non seulement les clients ou usagers qui doivent être inclus dans son modèle mais aussi tous les acteurs concernés par la co-production.

C'est toutefois la participation du client/utilisateur qui est l'élément le plus souvent repris dans l'illustration de la co-production dans les services. L'implication du client dans le processus de production du service permet, selon Frédéric Jallat (1992), de distinguer la production de service de la production de biens. Dans le cas des services, l'utilisateur participerait à la conception, la réalisation, la disposition, et l'utilisation du service. Dans le cas de l'économie des biens, il ne participerait qu'à la disposition et à l'utilisation.

Ces thèses, qui distinguent le service du bien par la relation de service qui existe dans le mode de production des services, semblent faire peu de cas de la complémentarité qui peut exister entre biens et services. Christian Grönroos (1990) et Armand Hatchuel (1994b) adoptent une démarche différente et remettent en question les spécificités énumérées pour les services, et tout particulièrement des spécificités telles que la co-production ou les relations sociales. En effet, les activités industrielles peuvent également adopter une démarche servicielle dans leur processus de production ou de conception. Ainsi Christian Grönroos (1990) écrit-il que toute machine ou tout produit peut être transformé en service au client si le vendeur fait l'effort de proposer une solution sur mesure qui réponde aux exigences du client. La machine demeure un bien physique, mais la façon de traiter le client en adaptant cette machine est un service. Armand Hatchuel (1994b) montre d'ailleurs que les modèles de production issus de l'histoire industrielle laissent une large place au client et aux relations de service : c'est « par la transformation sollicitée par un demandeur et effectuée par un prestataire agissant conformément à certaines de ses stipulations » qu'il définit le travail « à façon » [Hatchuel (1994b), p.68]. Il estime que l'histoire industrielle, tout particulièrement dans les cas de la mécanique, de la métallurgie et de la grosse chaudronnerie, laisse une large place au client dans la conception de produits : le prestataire avait pour mission de répondre aux besoins qu'exprimait le client. Dans ces cas de prescription fonctionnelle, le client intervient *ex-ante*. Néanmoins, Armand Hatchuel explique qu'il existe également des cas de prescriptions indirectes qui ont pour objectifs de répondre aux besoins du client *ex-post* en proposant la variété de l'offre, tout en standardisant et en industrialisant le processus de production. Ce début d'économie de variété sera ultérieurement complexifié par les concepts de différenciation retardée [Tarondeau (1993)] ou de personnalisation de masse [Pine (1993)].

C'est à partir de ces considérations qu'Armand Hatchuel (1994b) invite à dépasser l'opposition de la production de biens à la production de services : « Dès lors, en mettant l'accent sur les dimensions du service, il ne s'agit pas d'opposer à une théorie industrielle trop prisonnière de sa conception des biens une théorie des services qui serait plus attentive à l'interaction des partenaires dans l'échange. Il faut au contraire dans le même mouvement de réflexion relire et relier l'histoire de ces deux activités économiques et tenter de reconstruire grâce à une plus grande richesse phénoménologique une vision plus robuste des fondements de l'économie et de la gestion. » [Hatchuel (1994b), p. 84] En effet, comme l'écrit, Philippe Zarifian [Gadrey et

Zarifian (2002)], le secteur industriel découvre et incorpore la notion de service, le secteur des services incorpore des modes de fonctionnement industriels modernisés mais cela ne se fait pas par simple addition ou juxtaposition. « Les transformations des principes d'organisation ont bien davantage poussé à engendrer une production de masse flexible, conciliant les principes de base des économies d'échelle et de l'économie de débit avec une forte montée en diversité des produits et une accélération de leur renouvellement. » [Gadrey et Zarifian (2002)], p 20]

L'opposition récurrente au bien pour définir le service met donc en évidence l'importance de la relation de services et des rapports sociaux dans la réalisation du service : il est alors difficile de séparer les processus de conception, de production, de distribution et de consommation. Mais dans l'industrie, le client est aujourd'hui également de plus en plus sollicité dans les phases de conception. La présente étude adopte une démarche de complémentarité entre les services et l'industrie, qui justifie l'examen des modèles de conception élaborés dans l'industrie¹¹, d'autant plus qu'il n'en existe pas dans les services. Quels parallèles peuvent être établis ? En quoi les modèles définis dans l'industrie sont applicables aux services, ou non ? Quelles spécificités du service peuvent se heurter aux modèles industriels ?

II.3. Des typologies des services multiples qui ne classent pas les services selon leur processus de conception

Si même, en définitive, il est délicat de mettre en avant les spécificités des services pour opposer un modèle industriel à un modèle de service, il paraît incontournable de rappeler les classifications de services. Ces classifications sont d'autant plus intéressantes qu'elles sont sensées catégoriser les activités pour faciliter les tâches des gestionnaires. La question n'est pas de savoir si elles sont vraies ou fausses, mais davantage de déterminer si elles sont utiles ou inutiles pour permettre d'identifier des facteurs de contingence d'une théorie de la conception dans les services.

Dans la suite logique des débats évoqués dans les paragraphes précédents, deux approches possibles de classification paraissent praticables. Une première approche, économique, dont l'essence même se retrouve dans la tripartition de l'économie, définit les types de services selon une répartition fonctionnelle. Une seconde approche, davantage employée par le management et le marketing des services, classe les services en fonction de leurs caractéristiques de marché ou de production : elle se résume à un modèle tridimensionnel qui prend en compte la qualification de la main d'œuvre, le degré d'interaction entre le client et le prestataire et le degré de personnalisation. Une troisième approche classe les services en fonction de leur mode de production. Ces trois approches sont synthétisées dans le tableau 3. Elles sont également analysées en détail en annexe I.

La première approche – les typologies fonctionnelles du service – n'est pas utile à la compréhension des systèmes de production et de conception si même, pour quelques typologies, se dessinent en filigrane des modes de productions potentiels en fonction des destinataires, *e.g.* particuliers ou professionnels. Une majorité de ces typologies ne traite pas véritablement de la relation de service, du degré de matérialité, du temps de la prestation. Seuls les travaux de Jean Gadrey (1991), Christian du Tertre (1999) et Faïz Gallouj (1999) donnent une idée de la matérialité, sans pour autant traiter explicitement de la production et de la conception du service. De la même manière, Abdelillah Hamdouch et Esther Samuelides (2000) proposent une typologie de services – services-fonctions, services-outils, services-produits, services-relations – qui sont, chacun, une source distincte d'innovation dans l'entreprise. Toutefois aucune étude n'est réalisée quant à la place de l'innovation dans ces quatre types de services.

¹¹ Cf. Chapitre I.2, § II.2 et § IV.2.

Tableau 3 – Synthèse des typologies du service (cf. annexe I)

Classer le service		
	Concepts	Arguments
En fonction de leur destination	Services internes à l'industrie / externes / autonomes Services marchands / non marchands Service public / privé Services paraproduitifs / péri-productifs / appliqués aux savoirs et capacités des individus / d'organisation et de gestion Services destinés au corps des personnes / à des biens et autres possessions physiques / à l'esprit des personnes / à des possessions intangibles	Ces typologies ne sont pas utiles pour appréhender les systèmes de production et de conception dans les services. Elles n'indiquent rien sur la relation de service, sur le degré de matérialité, sur le temps de la prestation : aucun critère technique de la production d'un service. Seule la dernière typologie donne des indications sur le degré d'interaction potentiel entre le prestataire et le client
	Services au particulier / services aux entreprises	Les critiques restent valables mais dans une moindre mesure car derrière cette distinction particulier / entreprise, on peut deviner deux modes de production et deux modes de conception distincts.
	Opérations de logistique et de transformation de la matière / de logistique et traitement de l'information / de service en contact ou relationnelles / de traitement intellectuel de la connaissance.	Cette typologie donne un éclairage sur les caractéristiques du service rendu et sur les modes de conception et d'organisation en amont. Mais certains services peuvent relever des trois catégories.
	Services-fonctions / services-outils / service-produits / services-relations	Cette typologie permet de localiser l'innovation en fonction de son type, mais ces services n'ont pas de place attitrée au sein de l'organisation.
En fonction de l'offre de services et du degré d'interaction	Service de base / périphérique Service flexible basé sur des personnes / rigide basé sur l'équipement.	La deuxième typologie prend en compte le degré d'interaction avec le client, mais ces deux typologies ne sont pas très précises ni très explicites sur les modes de production et de conception. En filigrane, on pourrait peut-être deviner des modes de production et de conception différents.
	Typologie multidimensionnelles avec croisement de critères : <i>e.g.</i> nature de l'acte de service / nature des relations avec les clients / degré d'adaptation du service au client / mode de fourniture de la prestation / déséquilibre offre et demande.	Sans être véritablement explicite sur les modes de production, les typologies multidimensionnelles sont relativement fines et permettent de distinguer l'industrialisable du personnalisable. Mais elles ne distinguent pas les entités organisationnelles qui participent à la production du service.
	Niveau de contact élevé / moyen / faible Relations de service / rencontres de services / pseudo relations de service Gastronomie / formule / <i>fast-food</i>	Ces typologies donnent plus ou moins explicitement une idée du degré de standardisation et de personnalisation de la production. Elles oublient toutefois la participation du client à la conception. Seule la deuxième typologie tient compte du degré de répétition de la relation entre mêmes interlocuteurs.

En fonction des modes de production	<p>Service d'usine / service de détail / service de masse / service aux professionnels</p> <p>Service standardisés / services industrialisés / libre-service / services personnalisés / services co-produits</p> <p>Système de production relationnel / technique / à ressource client technique / technique et relationnel / interactif</p>	<p>Typologies très suggestives sur les modes de production. Elles ne distinguent pas les entités organisationnelles qui participent à la production du service.</p> <p>Elles sont beaucoup moins suggestives sur les modes de conception</p> <p>La première ne tient pas compte de la personnalisation de masse. La dernière tient compte du client comme cible et ressource.</p>
-------------------------------------	--	---

L'approche fonctionnelle reste très pauvre pour aider à circonscrire les services et établir des facteurs de contingence pour une théorie de la conception des services.

La deuxième approche est de classer les services en fonction de l'offre de services et du degré d'interaction. L'ensemble de ces typologies convergent sur des critères relativement homogènes qui portent sur les caractéristiques des *inputs* et des *outputs*. Les critères les plus fréquemment retenus tiennent compte de la nature du destinataire (personne ou bien, entreprise ou particulier), du degré de tangibilité de l'*output*, du type de relation clients-prestataire (formel, informel), du mode d'interaction (continu, personnel, ponctuel), du degré de personnalisation du service (élevé, faible), du degré d'aptitude du personnel en contact à répondre aux besoins du client, du mode de mise à disposition (multisite, monosite), de l'étendue géographique de l'activité de l'entreprise, de la nature de l'interaction entre le client et le prestataire, et de la présence du consommateur (face à face, échange électronique ou téléphonique), de la durée du bénéfice retiré par le consommateur, de l'importance de l'équilibre entre l'offre et la demande. Christiane Dumoulin et Jean-Paul Flipo (1991) y ajoutent le mode de production (projet, atelier, chaîne) alors que d'autres auteurs considèrent qu'il est le résultat de la combinaison des autres critères.

L'élément principal qu'il importe de retenir de cette seconde approche est l'intensité du contact avec le client, notamment en fonction du degré de tangibilité du service et du degré de répétition du service. Il permet de mettre en évidence le degré de personnalisation et le degré de standardisation pour la réalisation de la prestation de service. Ils sont d'ailleurs bien mis en exergue dans les typologies de Jean-Pierre Pitol-Belin (1992) et de Jean-Paul Flipo (2001) qui distinguent le « tertiaire supérieur » des « boutiques de service » du « service de masse » : le premier tend à élaborer une prestation sur mesure, les deuxièmes proposent un niveau moyen de personnalisation avec quelques éléments de standardisation, alors que le troisième se caractérise par un processus de production largement automatisé ou standardisé.

Si les typologies issues de cette seconde approche ne traitent pas directement du degré de prescription du client dans la réalisation de la prestation ni de la capacité d'innover de chacun des types identifiés, il n'en reste pas moins que les services à degré de personnalisation élevé devraient instinctivement se distinguer facilement des services de masse, à la fois dans les modes de production et dans les modes de conception. Mais aucun auteur n'utilise ces typologies pour distinguer véritablement les modes de production ou les modes de conception. Cela pose d'ailleurs la question de la place de l'innovation dans chacun de ces types de service.

La troisième approche est la plus utile pour la thèse car elle distingue les modes de production du service en fonction du degré de participation ou d'interaction du client, du degré de personnalisation du service, du degré de spécificité des besoins du client ou du degré d'intensité du travail. Les tableaux à double entrée sont nombreux et permettent d'identifier plusieurs types de services. La distinction la plus utile est celle des services standardisés, services industrialisés, libre-service, service personnalisés, services co-produits que fait Nadine Thèvenot (2000). Cette typologie est plus détaillée que la simple distinction projet/atelier/chaîne ou service

d'usine/service de détail/service de masse/service aux professionnels. L'inconvénient de ces typologies demeure toutefois de ne pas préciser véritablement les modes de production, bien qu'il soit possible d'en deviner la nature. Il est possible d'arguer que les typologies présentées tentent de réduire la diversité des modes de production qu'implique la diversité des services, mais que la simple distinction usine, atelier ou chaîne peut parfois paraître trop sommaire pour définir correctement ces modes de production.

L'apport principal de Nadine Thèvenot (2000) se situe avant tout dans la typologie des modes d'organisation des activités de service qu'elle dresse¹² : elle identifie les modes d'organisation des services en fonction de la participation des acteurs – prestataire et client – aux processus de production et aux processus de conception. Toutefois, si la typologie de Nadine Thèvenot (2000) permet de clairement identifier les types de services en fonction des rôles des prestataires et des clients, elle garde le défaut de considérer le prestataire comme un tout homogène et unique. La typologie de Laurence Bancel-Charensol et de Muriel Jougleux (1997) permet en ce sens de distinguer les services pour lesquels le *front office* a un rôle essentiel des services pour lesquels le *back office* est davantage mobilisé dans la production. Mais cette dernière typologie n'aborde pas la problématique de la conception que traitait Nadine Thèvenot.

Les définitions du service ou les typologies élaborées pour catégoriser les activités de service illustrent bien la difficulté de circonscrire l'activité de service dans un schéma universel et homogène. En conséquence, les modes de production sont hétérogènes et répondent à la diversité et à la disparité des activités de service. Il apparaît donc difficile d'établir une théorie de la conception dans les services sans tenir compte des facteurs de contingence inhérents aux catégories de services définies par ces typologies. L'exercice est d'autant plus ardu qu'aucune des typologies présentées ne s'inscrit dans l'idée de détailler les processus de conception et de production.

Pourtant, ces typologies mettent bien en évidence les spécificités du service. Il apparaît que le degré d'interaction avec le client et que sa participation ou non au processus de conception sont des éléments importants de l'activité de service. Cette part d'interaction ne serait-elle justement pas un moyen, premièrement, de justifier une différenciation entre les théories industrielles et celles applicables aux services et, deuxièmement, de prouver la faculté d'innovation dévolue à ces activités de service ? L'idée que l'innovation est l'apanage de l'industrie a-t-elle une raison d'être ?

III. Les approches interactives de l'activité de service : quels rapports de prescription entre les acteurs de la relation ?

Les typologies de services témoignent de la singularité de la participation du client aux processus de production et de conception du service. La relation de service est en ce sens un élément fondamental du service et implique à la fois le prestataire et le client. Jean-Marc Weller (1998a et 1998b) distingue, entre autres, deux courants qui analysent cette relation.

D'une part, l'économie et la gestion des services accordent un statut complexe au client dont la participation au processus de production est indispensable. Le client est considéré non seulement comme une cible, mais aussi comme une ressource [Gadrey (1991) ; Bancel-Charensol et Jougleux (1997)] : les relations entre producteurs et consommateurs ne sont pas comparables au modèle traditionnel basé sur l'industrie. « Par les informations qu'il délivre ou qu'il détient, par sa simple présence physique, par ses agacements, ses plaintes ou ses satisfactions, l'utilisateur corrige,

¹² Cf. tableau 4 en annexe I.

confirme ou modifie les termes du service que l'agent s'apprête à délivrer. » [Weller (1998a), p.12] Il y a donc une absence de séparation radicale entre les processus de conception, de fabrication, de distribution et de consommation.

D'autre part, la microsociologie américaine, l'ethnométhodologie et le sociolinguisme étudient les situations concrètes de travail de l'agent en interaction, et s'interrogent sur les compétences que les salariés déploient dans des situations où la singularité de l'utilisateur ou du client implique la difficulté de codifier intégralement la procédure à suivre : les salariés doivent ainsi arbitrer entre la consigne, la sollicitation du client et leur propre idée du service à rendre [Besucco *et al.* (2002)].

Si ces deux courants insistent sur la relation entre un prestataire et un client dans les activités de service, il convient toutefois d'élargir le cercle des prescripteurs du service et de ne pas limiter le processus de conception/production/distribution à la seule relation entre un prestataire et un client. En quoi la réalisation d'activités de service s'inscrit-elle dans un processus collectif ? En quoi les rapports de prescription affirment-ils la spécificité des services et les différencient-ils de l'industrie ?

III.1. L'approche de l'économie et du management des services : un client à la fois cible et ressource

L'étude des services dans les champs économiques et gestionnaires n'est que très récente. Les premiers travaux ont été initiés par le marketing des services dans les années 1970 et chacun depuis a développé ses propres théories, en prenant en considération l'importance du client et l'importance du personnel en contact dans la transaction. L'économie de la relation se substitue ainsi à l'économie de la transaction. Ce passage entre deux économies est, tout d'abord, illustré à travers les évolutions du marketing comme champ académique. Il est, ensuite, accentué par le développement de nouveaux concepts pour définir le processus de production du service (servuction, co-production, co-prescription). Ceux-ci accordent un rôle non négligeable au client et au personnel en contact.

III.1.1. De la transaction à la relation

Que ce soit le marketing ou l'économie, ces deux champs mettent en avant le service comme transition entre une transaction et une relation. Pour les économistes, la relation de service apparaît largement comme un mode de création de la valeur largement nouveau et au cœur du passage d'une économie de la production à une économie de la relation. Jean Gadrey [Gadrey et Zarifian (2002)] explique d'ailleurs que les services en forte expansion s'appuient sur les interactions verbales et les contacts directs entre les producteurs et les consommateurs alors que services dont la composante relationnelle est relativement réduite ont une croissance ralentie. Un autre élément sur lequel les économistes insistent, tient à la nature de la relation de service. L'activité de service est structurée par trois relations fondamentales [Delaunay (1998)] :

- une relation de clientèle établie entre un demandeur et un offreur du service permettant de mettre en œuvre la réalisation du service ;
- une relation de prestation, placée sous la responsabilité de l'offreur, qui est l'instant technique de la réalisation de la prestation et qui peut faire intervenir ou non le demandeur ;
- et une relation d'usage, placée sous la responsabilité du demandeur.

Ce sont précisément l'accroissement des parts de la relation de prestation et de la relation d'usage qui montrent le passage à une économie de la relation. Ces deux relations soulignent notamment l'interactivité entre deux parties et elles permettent d'introduire le concept de relation sociale. « Les relations de service n'ont de sens qu'en tant que relations sociales interactives dans

lesquelles des acteurs sociaux agissent les uns vis à vis des autres, ou les uns sur les comportements des autres. La participation du client peut fort bien, de son côté, revêtir un caractère purement opérationnel, parfois totalement impersonnel. » [Gadrey (1994), p.383] Il convient donc de raisonner par rapport au caractère de la participation du client, puisqu'il permet de mieux définir les trois types de relations identifiées par Jean-Claude Delaunay (1998).

Côté marketing, les conclusions sont identiques. Comme l'écrivent Éric Langeard et Pierre Eiglier (1994), il est impossible de limiter le contact client à une simple relation commerciale, à cette relation de clientèle qui n'est, en fait, qu'un simple lien transactionnel. « C'est une relation beaucoup plus large qui englobe aussi bien le processus de production et de distribution que celui de consommation du service : c'est ce que nous appellerons la relation globale. » [Langeard et Eiglier (1994), p.15] Et la qualité de cette relation est primordiale pour obtenir la satisfaction du consommateur : l'impact positif ou négatif des « tranches de vie » du client l'emporte parfois sur l'appréciation froide et objective du résultat.

L'action du marketing est donc de renforcer la composante relationnelle. Cela se traduit par le passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel, voire à un marketing tribal. James Téoul (1999) estime que cette transition vers le marketing relationnel est d'autant plus naturelle qu'une prestation de service permet d'établir et de construire une relation avec le client. Le marketing relationnel consiste à créer un lien direct et fort avec chacun des clients d'une entreprise en vue de les fidéliser. La fidélisation est justement la clef du marketing d'autant que la mode est aujourd'hui davantage en faveur d'un marketing de fidélisation que d'un marketing de conquête [Mayaux (1998)]. Lucie Sirieix et Pierre-Louis Dubois (1999), lorsqu'ils analysent la satisfaction du consommateur, proposent de restaurer la confiance comme élément de la relation : « La prise en compte de la confiance traduit l'évolution d'une conception classique du marketing transactionnel vers le marketing relationnel, dans lequel les échanges ne sont plus considérés comme des événements indépendants, mais plutôt comme un ensemble de relations continues. » [Sirieix et Dubois (1999), p.1] Ils estiment ainsi que la grande consommation relève davantage d'un marketing transactionnel.

L'ensemble de ces travaux figure, de manière plus ou moins prononcée, dans l'étude des relations sociales que réalise Éric Remy (2001). À l'instar d'Éric Langeard et Pierre Eiglier (1994) qui distinguent différents types de relations allant de la solidarité égalitaire à la coercition (sociétaire, adhérent-membre, client, usager ou assujéti), Éric Remy propose une classification des relations de service qu'il utilise pour dresser un aperçu des politiques de fidélités des firmes et implicitement leur mode de production.

Sa classification comprend les quatre catégories suivantes.

1. L'offre de lien transactionnel qui limite la relation entre les entreprises et leurs clients à la dimension marchande et utilitaire. L'objectif étant la standardisation de l'offre pour un client bien souvent anonyme, ce sont davantage les services de masse que l'on retrouve dans cette description. « Le secteur de la restauration rapide, avec sa fréquence élevée des échanges, la standardisation poussée des produits et des services, ses relations très peu personnalisées avec les clients, correspond à un cadre de marketing transactionnel. » [Sirieix et Dubois (1999), p.1]
2. L'offre de lien relationnel dans laquelle l'entreprise favorise les échanges d'information et développe la coopération avec le client. Elle se caractérise par un phénomène de personnalisation de masse avec le développement du marketing *one-to-one*.
3. L'offre de lien socialisant avec la création d'une sorte de communauté de marché autour d'un thème ou d'une valeur universelle, à travers des clubs de rencontre, des ateliers ou autres liens avec associations. « Dans le cadre des activités de service, le personnel en contact est plus libre dans sa façon de gérer ses relations avec la clientèle. Il n'est pas

évalué sur les compétences marchandes, mais plutôt sur sa façon de s'intégrer dans le partage des valeurs véhiculées par la culture de l'entreprise : on parle de "vendeurs-passion". » [Remy (2001), p.104]

4. L'offre de lien tribal, qui, moins institutionnalisée, implique la spontanéité des gestes, l'inscription dans une logique de don. Le client peut satisfaire à la fois son désir sociétaire par un service personnalisé et son désir communautaire par l'appartenance à un groupe.

L'offre de lien socialisant et l'offre de lien tribal sont, en réalité, un marketing relationnel poussé à l'extrême. Il ne faut pas, en effet, limiter le marketing relationnel à une simple relation entre un client et un prestataire. Frédéric Jallat, Emmanuelle Le Nagard et Alexandre Steyer (1997) et Philip Kotler et Bernard Dubois (2000) expliquent que l'un des objectifs du marketing relationnel est de prendre en considération, non pas un seul ensemble de clients potentiels, mais bien un ensemble de réseaux recouvrant tous les acteurs impliqués dans la prestation. « Le marketing relationnel a pour but de construire des relations satisfaisantes avec les autres acteurs du marché – clients, fournisseurs, distributeurs – afin de gagner leur préférence et leur confiance à long terme. (...) Le stade ultime du marketing relationnel est la construction d'un réseau. » [Kotler et Dubois (2000), p.47]

Le réseau peut d'ailleurs se transformer en tribu, si l'on adopte l'approche du marketing tribal. Ce courant développé en France par Olivier Badot et Bernard Cova [Cova (1995)] prône le développement de convivialités entre les clients eux-mêmes en favorisant les liens sociaux entre membres d'un même groupe partageant des sensibilités similaires [Jallat *et al.* (1997), Jallat (1999)]. Les actions du marketing tribal consistent au repérage de regroupements tribaux autour de passions ou de pratiques communes, puis à la mise à jour des rituels et des codes de la même tribu : l'on parle d'éthnomarketing ou de *trend marketing* [Remy (2001)].

En définitive, les services, à travers la relation qui sous-tend leur production, facilitent donc le passage d'une économie de la production à une économie de la relation. « La valeur ajoutée du service n'est plus seulement fondée sur des composantes techniques ou l'organisation classique des interfaces personnels/clientèles, mais sur la valeur de lien et la mise en relation de clientèles entre elles, tribus sociologiques souvent éphémères et toujours sélectives. » [Jallat (1999), p.28] Reste maintenant à examiner comment économistes et gestionnaires prennent en compte cette relation dans l'analyse du processus de production des activités de service.

III.1.2. Servuction, co-production et co-prescription : quelle implication du client ?

Le processus de production des activités de service, dans les champs de l'économie et de la gestion des services, est caractérisé à partir de deux concepts : la servuction et la co-production. Il est également précisé par un concept issu de l'ingénierie de la conception : la co-prescription.

Le premier concept développé par le marketing des services est celui de servuction. Pour le service, contrairement au produit, il n'existe pas de mot équivalent à celui de « production » pour exprimer le processus de création, de fabrication du service. Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) utilisent donc le néologisme de « servuction » pour représenter ce qu'est au service ce que la production est au produit. Ils définissent ainsi la servuction : « c'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client/entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés » [Eiglier et Langeard (1987), p.15].

Mais l'un des principaux apports de ce travail est de mettre en évidence que le service est la résultante de l'interaction entre différents éléments du processus de servuction : le client, le support physique, le personnel en contact, le service, le système d'organisation interne et les autres clients. Surgissent ainsi les trois éléments A, B et C de Jean Gadrey (1991), auxquels se joignent d'autres éléments qui se rapprochent des deux éléments supplémentaires du pentagone

de Faridah Djellal, Camal Gallouj et Faïz Gallouj (2002). En effet, non seulement la servuction prend-elle en compte la relation entre un prestataire et un client, mais aussi elle considère que « le support physique et le personnel sont conditionnés par l'organisation interne de l'entreprise de service, c'est-à-dire les objectifs qu'elle poursuit, la structure qu'elle a adoptée, les opérations qu'elle effectue, en un mot le management. » [Eiglier et Langeard (1987)] Ce concept est donc un élément essentiel à l'analyse. Il permet de mieux cerner la portée et le sens de l'innovation dans les services, en considérant que celle-ci inclut tant les nouveaux concepts de service que les nouvelles servuctions. Par exemple, le guichet automatique de banque (GAB) n'est pas un nouveau service (donner de l'argent), mais une nouvelle servuction (nouveau support physique, nouvelle localisation, nouveau rôle pour le client) [Eiglier et Langeard (1987)].

L'un des principaux apports des travaux de Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) est la prise en compte du client dans le processus de production. Ce thème est au cœur des concepts de co-production et de co-prescription. En effet, pour de nombreux économistes, « un élément important distingue les produits matériels et de nombreux produits de service : la participation, plus ou moins grande, du client à la production du bien : elle est pratiquement nulle pour les biens matériels ; pour certains services, il n'y a pas de production sans participation de l'utilisateur final. » [Grefe (1990), p.9] Le concept de co-production met précisément en évidence la participation du client à la production du service : le service ne peut être produit sans la participation du client puisque, dès l'instant où il formule sa demande et jusqu'à la délivrance du service, celui-ci contribue activement à la réalisation de la prestation par le biais d'échanges d'informations, au moyen d'actions opérationnelles de production [Gadrey (1996)] ou par les matières premières qu'il procure [Téboul (1999)]. Frédéric Jallat (2001), dans une approche marketing, donne l'exemple de l'économie de l'information dans laquelle il estime que le consommateur est toujours co-producteur : par définition, « le consommateur, dans une économie de l'information, en est aussi le co-producteur dans la mesure où c'est lui qui, utilisant cette information, lui donne sa véritable valeur ajoutée. » [Jallat (2001), p.47]

Mais la co-production n'a de sens que si le client et le prestataire agissent conjointement pour produire leur résultat final [Gadrey (1994)]. « Les acteurs de l'offre et de la demande coopèrent à des degrés divers pour l'obtention de services et d'effets utiles. Il s'agit de processus de coopération portant sur la conception, sur la réalisation, sur le contrôle et sur l'évaluation d'une réalité "non déjà là", faisant l'objet d'une demande (souvent imprécise) à laquelle répondent des offreurs. » [de Bandt et Gadrey (1994), p.20] Frédéric Jallat (2001) insiste également sur cette action conjointe de différents acteurs : « La formule développée par Ikea, où le consommateur transporte et monte lui-même son meuble en *kit*, préfigure d'autres approches plus virtuelles où le processus de création de la valeur ne se définit plus comme une succession d'opérations mais plutôt comme une constellation de transactions réalisées conjointement par un ensemble d'acteurs économiques au sein de laquelle le consommateur agit pour créer une valeur qui lui est spécifique » [Jallat (2001), p.47] Le résultat final est donc la valeur créée pour le client.

Toutefois, il importe de veiller à ne pas faire d'amalgame entre la relation de service et les pratiques de co-production. En effet, la participation du client peut revêtir un caractère purement opérationnel notamment dans les cas des formules de libre-service comme les GAB : il n'existe dans ce cas, aucune relation de service, et le service n'existe que grâce à la co-production du client. Ainsi, si la participation du client peut avoir lieu sans qu'il y ait relation de service, en revanche, la relation de service s'accompagne généralement de co-production.

Le concept de co-production n'est pas, cependant, suffisamment précis pour prendre en compte la nature de la participation du client. Le client est à même participer non seulement au processus de production du service mais encore à sa conception. Comme l'écrit Armand Hatchuel, « la place de la prescription de l'utilisateur dans la définition d'un service est au centre des transformations récentes du management privé à mesure que les concepts de la production de masse deviennent inadéquats, et nous n'avons pas fini de voir toutes les conséquences de cette

transformation. » [Hatchuel (1995a), p.29] Armand Hatchuel (1994b) distingue une co-production qui serait plutôt l'accompagnement parfois indispensable d'un modèle de service largement prescrit par le prestataire, et une co-prescription qui résulterait de l'étendue de la prescription laissée au client : la co-prescription demande au client de participer directement à l'expression de ses attentes et de mettre en œuvre tout ce qui relève de son action pour que ses attentes soient réalisables. Armand Hatchuel, Muriel Jougleux et Frédérique Pallez (1996) reprennent ce concept sous la terminologie de co-conception lorsqu'ils analysent la participation de l'utilisateur à la délivrance de la prestation dans les services publics : « L'utilisateur n'est plus un être abstrait, une donnée exogène, mais est vu comme un acteur qui interagit, dans la durée, avec le service public et contribue à définir le produit qui lui est offert. À travers la négociation du tarif, l'élaboration d'une prestation sur mesure, le choix des options, il définit en collaboration avec le service public les caractéristiques de la prestation qui lui est proposée. (...) Il s'agirait en fait ici de "co-conception" au sens où c'est la nature du produit qui est modelée par l'utilisateur et non la réalisation du service qui y est attachée. » [Hatchuel *et al.* (1996), p.280] Ces rapports de prescription se retrouvent dans la dichotomie dominant/dominé que proposent Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987). Le client de l'hôtel de luxe, dominant, a davantage de capacités de prescription que le client de l'hôpital, dominé : les causes les plus fréquentes de domination sont le manque de choix, l'urgence ou un grand écart entre la compétence du professionnel et celle du client.

En définitive, ces trois concepts de servuction, de co-production et de co-prescription ont pour objectif de caractériser la participation du client aux processus de production et de conception des services. Leur qualité est de permettre une différenciation entre un produit et un service dans la mesure où la co-production a longtemps été implicitement assimilée comme une spécificité des services. La co-production illustre comment l'on ne peut séparer production et consommation dans le cadre des services ; à juste titre, Alvin Toffler (1980) propose de parler de « *prosumer* », néologisme entre *producer* et *consumer* pour illustrer cette intégration croissante des fonctions de production et de consommation. La co-prescription indique comment la conception ne peut pas, non plus, être séparée de la production et de la consommation dans les services. Toutefois, croire que la co-production et la co-prescription sont des spécificités du service serait erroné. Stefan Thomke et Eric von Hippel (2002) montrent bien que le client d'un système industriel est lui aussi mis à contribution dans le processus de conception. Certaines sociétés ont effectivement développé des *tool-kits* permettant au client de concevoir son produit (logiciel de simulation, *design*) avant qu'il ne soit fabriqué. Ainsi le client conçoit-il et la société produit-elle, avec des tests et des prototypes qui sont testés par le client concepteur. Mais finalement cette offre intégrée qui est proposée au client est-elle un produit ou est-elle un service ? La frontière n'est pas nette. La seconde différence est la temporalité de la participation du client : dans le cas de Stefan Thomke et Eric von Hippel, le client participe au processus de conception de façon *ex-ante*, *i.e.* avant que le processus de fabrication ne soit lancé, alors que dans le cas d'Armand Hatchuel (1994b), la co-prescription n'est pas figée dans un processus, entre conception, production et distribution.

III.1.3. La relation entre un client et le personnel en contact : vers une approche interactionniste

Les concepts de servuction, de co-production et de co-prescription donnent une représentation relativement synthétique de la relation entre un client et un prestataire. Il s'avère toutefois nécessaire de détailler davantage certains aspects développés par le management et le marketing des services qui concernent à la fois la participation du client et l'importance du personnel en contact.

Comme l'expliquent Éric Langeard et Pierre Eiglier (1975), les services supposent un contact direct prestataire/client ; à un moment donné, l'acheteur entre nécessairement en contact avec l'entreprise qui offre le service ou la personne qui le produit. Mais cela ne limite pas la relation à

une relation entre le personnel en contact et un client. Le cas du libre-service n'induit pas de relation avec le personnel de l'entreprise¹³. C'est précisément l'argument repris par les nombreux auteurs qui assimilent la participation du client à un moyen de réduire les coûts et d'augmenter la productivité [Lovelock et Young (1979), Zeleny (1978), Eiglier et Langeard (1987), Texier (1991)] : « On poursuit généralement l'un au moins de ces trois objectifs : simplifier les procédures, réduire le nombre de personnes en contact et obtenir un gain de productivité par accroissement des volumes traités. » [Eiglier et Langeard (1987), p.32] Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) avancent également une raison marketing à cet accroissement de la participation du client, en soulignant qu'accroître la participation du client permet d'accroître son autonomie et de réduire ses incertitudes.

Le travail de Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) sous-entend certes la participation du client avec comme objectif le libre-service pour réaliser ces gains de productivité. Toutefois, il n'est pas aussi direct que certains courants de ressources humaines [Bowen (1986) ; Mills et Morris (1986)] qui vont jusqu'à considérer le client comme une ressource, comme un employé à temps partiel, mais sans les véritables règles de subordination. Cependant, considérer un client comme ressource implique qu'il en ait les capacités et qu'il soit d'accord pour que le service soit fourni dans de bonnes conditions d'efficacité [Abramovici et Bancel-Charensol (2002)].

L'adhésion et les capacités du client dans le cas d'une co-production sont primordiales si l'entreprise de services souhaite atteindre des objectifs de fidélisation et de qualité. En effet, de la participation plus ou moins active du client peut dépendre la fidélisation [Eiglier et Langeard (1987)] : il y a un apprentissage nécessaire du client qui est plus ou moins assimilé selon le taux d'usage du client et qui n'est pas rentabilisé si le taux d'usage est trop faible. Pour le développement de tout nouveau service, il est donc nécessaire de réfléchir sur et de tester le contenu de la participation attendue du client pour éviter tout écart de qualité. Non seulement le client, par sa participation, par les contacts directs et interpersonnels qu'il a avec le prestataire ou avec d'autres clients, influence la productivité, mais encore il influence la qualité du service qui lui est rendu, ainsi que la satisfaction des autres consommateurs [Texier (1991)]. « Si le prestataire a un rôle actif à jouer dans la production du service, le bénéficiaire a aussi un rôle actif : les informations qu'elle échange avec le prestataire font qu'elle participe activement à la production du service. Notamment la précision et la qualité des informations qu'elle donne au prestataire forment une condition nécessaire, mais non suffisante de la qualité du service rendu. » [Eiglier et Langeard (1987), p.9]

L'influence du client est d'autant plus importante qu'elle dépend de son type de participation. Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) ainsi que Richard Normann (1994) discernent trois types de participation : participation à la spécification de la prestation qui sera réalisée, participation à l'action proprement dite, et la participation au contrôle de la performance et/ou du processus. Au-delà des deux premiers types de participation qu'incluent la co-prescription et la co-production, le dernier type participe au contrôle de la qualité et au maintien de la conscience professionnelle. Pour mettre en œuvres ces trois types de participation, le client est susceptible d'être impliqué de manière physique et pratique, de manière intellectuelle ou de manière affective et émotionnelle. Ces modes de participation doivent être pris en compte dans la définition du service. Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) proposent donc de segmenter l'offre de services en fonction des modes de participation du client, en fonction de la participation active ou non de ce client : il faut offrir explicitement au client le choix de son niveau de participation active à la réalisation du service qui répond à ses attentes. Il convient de promouvoir une relation équilibrée en termes de pouvoir [Eiglier et Langeard (1998)].

¹³ Cf. Chapitre I.1, § III.1.2. L'absence de relation est également mise en évidence dans la typologie de Nadine Thèvenot (2000) évoquée au Chapitre I.1, § II.3.

Toutefois, cette manière de présenter la participation du client ne tient pas compte de la nature des interactions entre un client et le prestataire, le plus souvent entre un client et le personnel en contact. En effet, les champs de l'économie et du management des services ont étayé leurs théories en analysant davantage la relation entre le client et le personnel en contact. Celui-ci est, il est vrai, le « véritable cordon ombilical de l'entreprise à son environnement en général et à sa clientèle en particulier » [Jallat (1992), p.91] : non seulement il représente et personnifie l'entreprise ; mais encore il permet un *feed-back* pour que l'organisation s'adapte. Toutefois, empruntant aux sociologues leur mode d'analyse du travail, Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) soulignent bien que le personnel en contact « se trouve à l'intersection de ces deux systèmes d'objectifs [entreprise/client] souvent opposés, et il est tiraillé entre les deux, écartelé » [Eiglier et Langeard (1987), p.52]. Le personnel en contact doit servir le client comme défendre les intérêts de l'entreprise. Il doit tenir à la fois un rôle opérationnel et un rôle relationnel et prendre en compte le résultat de l'entreprise. Il ne doit pas se réfugier abusivement derrière la règle ou la vitre anti-franchissement (stratégie bureaucratique). Il ne doit pas, non plus, céder à tous les désirs du client (stratégie laxiste), privilégier l'opérationnel au détriment du relationnel et de l'économique, et inversement. Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) suggèrent donc de trouver le juste milieu qui permet le fonctionnement harmonieux de la servuction : « Le personnel en contact de bon niveau, soutenu et guidé par un management attentif, est conduit à hiérarchiser les clients, leurs demandes, et les règles de l'entreprise ; il lâche du lest ici, il en reprend là, en fonction des paramètres de la situation dont il juge de l'importance. » [Eiglier et Langeard (1987), p.53] Il s'agit ainsi bien souvent de réaliser un arbitrage entre des injonctions paradoxales¹⁴. Jean Gadrey (1994) parle alors de relations de pouvoir : « Bien entendu, le pouvoir et la marge de discrétion dont les agents disposent dans leur travail ne dépendent pas uniquement de ce qui se joue avec les clients, mais aussi tout particulièrement pour ces agents moins professionnels ou pour les *street-level-bureaucrats*, des relations hiérarchiques internes à l'organisation dont ils font partie. Ils sont d'une certaine façon “coincés” entre deux jeux de pouvoir, mais ils s'efforcent en même temps d'utiliser ce double jeu : étant simultanément les “ouvriers” et les “réparateurs” des “pannes” quotidiennes de la relation, ils peuvent alors disposer d'une partie du pouvoir souvent associé, dans l'industrie, à ceux qui interviennent sur les dysfonctionnements de la production. » [Gadrey (1994), p.386]

L'arbitrage se réalise donc dans l'interaction qui caractérise la relation de service. « Dire que A et B sont en relation à propos d'un service à effectuer, en cours d'exécution, ou déjà livré, implique en effet que chacun fournisse à l'autre des éléments ou ressources ou signes qui peuvent influencer sur son comportement, soit dans le cadre d'une interaction physique directe, soit de façon distanciée ou désynchronisée. » [Gadrey (1994), p.382] Jean Gadrey (1994) emprunte d'ailleurs à Erving Goffman (1968) trois registres pour qualifier la relation de service : le registre technique, le registre contractuel et le registre de la sociabilité. Il y ajoute également le registre civique. Il explique que les relations entre acteurs humains sont bien des interactions au sens où l'action des uns influe ou vise à influencer sur le comportement des autres et, dans la mesure où cette interaction s'inscrit dans une histoire, elle peut se tourner vers davantage de coopération ou vers une rupture.

Le marketing a, lui aussi, emboîté le pas de la sociologie interactive en prenant en compte la relation vendeur/acheteur et leur contenu relationnel à travers un modèle de l'interaction [Hakansson (1982)]. Même si ces travaux ne sont pas spécifiques aux activités de service, cette approche interactive accorde une large place aux relations clients/prestataires dans la constitution de l'offre. Elle est aujourd'hui défendue par les courants néo-marketing [Badot et Cova (1992)] et marketing post-moderne [Firat et Venkatesh (1993)] qui prônent une rationalité interactive qui ne privilégie ni la souveraineté du consommateur ni celle du producteur. « Si l'on veut comprendre les processus d'innovation et de constitution de l'offre, il ne faut pas privilégier le point de vue du

¹⁴ Le paragraphe sur l'approche interactionniste des sociologues détaille cet aspect. Cf. Chapitre I.1, § III.2.2.

consommateur ou celui de l'entreprise, mais s'intéresser à l'ensemble des interactions de l'entreprise avec le consommateur. » [Hetzel (1995), p.87]

Les travaux des économistes et des gestionnaires sont alors une introduction aux travaux des courants sociologiques.

III.2. L'approche des courants sociologiques : l'arbitrage face aux injonctions paradoxales

Dans leur majorité, les économistes et les gestionnaires ont emprunté à la microsociologie l'analyse des situations concrètes de travail de l'agent pour définir l'interaction. Certains aspects mis en évidence par différents courants sociologiques méritent l'attention. Ce n'est pas tant le développement des compétences qui revêt un intérêt pour la présente étude, que les rôles attribués par la littérature à chacun des acteurs dans les processus de production et de conception des services.

Les principaux courants sociologiques qui approfondissent la relation de service sont l'interactionnisme et dans son prolongement, l'ethnométhodologie et le sociolinguisme. L'interactionnisme, lancé dans les années 1950 aux États-Unis, a pour idée que la société n'est pas toute donnée, mais se construit sans cesse dans la dynamique des actes sociaux ou des échanges entre les personnes : les interactions [Durand et Weil (1997)]. De ce courant interactionniste est issu la microsociologie [Goffman (1968)] et l'interactionnisme méthodologique ou ethnométhodologie [Garfinkel (1967)].

L'approche méthodologique de ces courants a été reprise par de nombreuses disciplines, et leurs résultats seront discutés par la sociologie du travail et la sociologie des organisations. Les principaux enseignements à tirer de l'interaction client/prestataire résultent de la distinction entre le travail prescrit et le travail réel et de l'arbitrage que le personnel en contact réalise entre les injonctions paradoxales qu'il reçoit.

III.2.1. Du face à face à un système organisé

L'interactionnisme, l'ethnométhodologie et le sociolinguisme ont pour caractéristique commune d'étudier le face-à-face entre un prestataire et un usager/client. La thèse commune de ces trois courants est que le sens vient au fait, de par le processus quotidien auquel il est soumis dans les interactions particulières entre ces deux acteurs. L'interaction est donc observée avec beaucoup de finesses, en prenant en compte les détails, les gestes, les paroles, les silences et tous les codes sociaux mis en œuvre. À l'origine du courant interactionniste, se trouvent les patients et le personnel soignant d'un asile étudié par Erving Goffman (1968). L'objectif d'Erving Goffman est d'identifier un système d'interactions spécifiques, de comprendre le comportement de chacun en l'expliquant par rapport à celui des autres. L'ethnométhodologie pousse davantage l'analyse en étudiant les significations mises en œuvre par les acteurs eux-mêmes. Chacun de ces deux courants accorde une place importante au langage et à l'analyse conversationnelle dans leurs observations pour mieux saisir le sens des interactions.

L'approche de ces courants est novatrice dans le sens où ils adoptent une démarche de recherche anthropologique. Ils écartent les théories et observent les significations qui s'engendrent au cours des interactions singulières et qui mobilisent les savoirs véhiculés par les acteurs eux-mêmes durant les échanges [Durand et Weil (1997)]. Le principal apport de l'interactionnisme méthodologique que l'on doit à Erving Goffman (1968), est la conceptualisation de la relation de service. Celui-ci étudie les relations de réparation en distinguant deux types de prestataires : ceux qui dispensent des services automatiques – destinés plutôt à des usagers – et ceux qui dispensent des services de spécialistes – destinés plutôt à des clients. Dans l'exemple de l'asile, Erving Goffman caractérise davantage le deuxième type de relation, en postulant que le client respecte la

compétence technique du praticien et fait confiance à son sens moral pour l'exercice de cette compétence. C'est une relation de confiance entre un patient et le personnel soignant.

Dans ce travail, Erving Goffman (1968) présente deux résultats originaux. Le premier est la distinction qu'il fait entre les interactions opérationnelles et les relations sociales :

- les interactions opérationnelles prennent la forme d'actions conjointes et coordonnées sur l'objet même du service ; le client participe à la production du travail de réparation ou de résolution du problème au cours de l'intervention ; l'analyse interactionniste met donc bien en évidence ces participations du client déjà largement présentées avec les courants de l'économie et du management des services ;
- les relations sociales sont des relations de contrôle et de régulation de l'action, contractuelles ou conventionnelles où prestataires et clients produisent des jugements et des décisions à partir de critères négociés (contrats) ou admis (règles et conventions), en échangeant à cet effet des informations sur leurs attentes réciproques ; ces relations se déroulent dans le cadre d'une certaine distribution des rôles ou responsabilités, de jeux d'influence et de pouvoir, de pratiques langagières et rituelles, et d'échanges affectifs.

Le second résultat d'Erving Goffman (1968) est qu'il considère que l'échange verbal avec le client peut être décomposé en trois éléments distincts : une partie technique (renseignement reçus ou donnés sur la réparation), une partie contrat (indication du coût et des délais), et une partie civilités (politesse, amabilité, marques de respect). Ces trois éléments, qui sont souvent considérés comme trois registres de compétences du personnel en contact, sont utilisés par de nombreux sociologues pour étudier le travail des réparateurs. Jean Gadrey (1994) y ajoute un registre civique.

Même si ces deux résultats ont pu être critiqués et leur validité remise en question ou contingentée, ils n'en restent pas moins l'une des bases de l'étude de la relation de service. Le triptyque technique/contrat/civilités à qui l'on peut reprocher de considérer le client comme passif se retrouve d'ailleurs dans les travaux sur les guichets de Michèle Lacoste (1995). Celle-ci établit que l'agent d'accueil en relation avec le client accomplit un triple travail : cognitif (compréhension des besoins), normatif et relationnel. Elle analyse d'ailleurs le langage pour mettre en évidence les interactions qui se jouent dans la relation de service : « L'interaction elle-même ne se réduit pas à un échange linéaire entre un émetteur et un récepteur, elle mobilise nécessairement l'entourage selon des structures de participation mouvantes, où des auditeurs s'engagent jusqu'à devenir parfois acteurs de premier plan, où des intrus se faufilent, des porte-parole s'affichent, des coalitions se dessinent. » [Lacoste (1995), p.9]

Cet exemple d'un service automatique – au sens d'Erving Goffman (1968) – montre bien que les résultats d'Erving Goffman dépassent son champ d'étude. Il est certain que la confiance et la compétence, dans son cas de service personnalisé, permettent une bonne relation de service. Toutefois, comme l'explique Aurélie Jeantet (2001) dans le cas des guichets de La Poste, confiance et compétence ne sont pas forcément nécessaires ou reconnues par le client. La raison est certainement dans le fait que les services postaux s'adressent plus à des usagers – au sens que donne Erving Goffman à ce mot – qu'à des clients. Jean-Marc Weller (1998a) explique d'ailleurs que certains métiers sont davantage tournés vers le service du client que d'autres : l'attention du client a toujours été d'actualité pour un coiffeur, une marchande de fleurs ou un plombier. Le service est alors davantage personnalisé sans être forcément davantage désintéressé.

Les constatations d'Aurélie Jeantet (2001) s'expliqueraient également par l'absence de toute relation commerciale dans les travaux d'Erving Goffman (1968), en sorte qu'ils ne retracent pas les jeux organisationnels. Pour Erving Goffman, le personnel médical rend service en s'inscrivant davantage dans une relation interindividuelle que dans un système organisationnel. La relation est basée sur la confiance et les activités de service s'accompagnent de sentiments de gratuité ou de

désintéressement. C'est d'ailleurs l'une des principales critiques que la sociologie des organisations lui adresse.

La sociologie des organisations, qui cherche à comprendre les phénomènes de cohérence, de consensus et les conditions d'une action collective commune, critique sévèrement les résultats de l'interactionnisme méthodologique. La principale critique tient au choix d'expliquer l'action dans un schéma essentiellement interindividuel. Les éléments externes, institutionnels ou organisationnels sont considérés comme une simple entrée, une simple donnée, construite antérieurement aux interactions et sans toujours avoir d'influence sur les interactions. C'est précisément ce que conteste la sociologie des organisations à travers l'analyse stratégique représentée par Michel Crozier et Erhard Friedberg (1972). Ils ne peuvent pas se résoudre à réduire à un ensemble cohérent la poussière des activités individuelles sans analyser l'effet d'imposition du pouvoir assuré par la médiation des institutions [Durand et Weil (1997)]. Pour ces auteurs, l'organisation et les règles du jeu qui la gouvernent sont le résultat du produit d'interactions entre acteurs et groupes d'acteurs. Dans le modèle stratégique, le pouvoir et l'équilibre des jeux à l'intérieur du système paraît suffire à apporter à la fois cohésion et coopération. La liberté d'interprétation de l'acteur peut aller jusqu'à transformer la définition initiale du rôle et configurer l'organisation. La rationalité de l'acteur est limitée et contingente, la coopération et la cohésion ne pouvant être régies par une organisation donnée.

III.2.2. Du prescrit au réel : entre l'action collective et l'invention de règle

« Le travail ainsi qu'il est admis dans les sciences humaines, ne se borne pas à ce qui est prescrit. Au contraire, il désigne plus vraisemblablement, d'après ce que montrent et disent les travailleurs, tout ce qui n'est pas prévu et organisé. » [Jeantet (2001), p.15] Il s'agit du travail informel qui s'oppose au travail formel. Il s'agit surtout de la notion que les ergonomes sont les premiers à avoir développée : le travail réel qui s'oppose au travail prescrit. Cette notion est aujourd'hui largement reprise par tous, et notamment par les sociologues du travail qui cherchent à comprendre comment se crée une activité en situation, et qui accordent une large place aux relations de service et aux situations de contact. « Elle met notamment l'accent sur la complexité cognitive y compris des tâches d'exécution (et *a fortiori* des autres), sur la "charge mentale" des activités les plus simples, celles qui reviennent aux opérateurs les moins qualifiés. » [Borzeix (1998), p.178] Cette notion explique que les schémas, les plans, les procédures, les modes opératoires imposés et prescrits, ne peuvent pas, à eux seuls, définir la prestation et qu'il convient subséquemment de prendre en considération l'initiative, la décision, le diagnostic, l'autonomie, le raisonnement, et « tous les problèmes liés à la compréhension partagée, à l'interprétation en contexte. » [Borzeix (1998), p.179]

Cette compréhension partagée et cette interprétation dans l'interaction de la prestation de service sont à l'origine de la difficulté rencontrée par les opérateurs dans la relation de service qui accompagne la délivrance de la prestation. Il existe, en effet, des écarts entre les rôles et les tâches qu'ils sont censés accomplir et les situations concrètes auxquelles ils sont confrontés [Weller (1999)]. Le personnel en contact doit bien souvent trouver le bon compromis, faire un arbitrage entre les contraintes qu'il rencontre. « Il n'y a pas d'un côté une organisation du travail prescrite et, de l'autre, des individus qui agissent, mais des travailleurs à la fois soumis à et façonnés par les contraintes organisationnelles et institutionnelles et à la fois créateurs de règles et de savoir-faire informels. » [Jeantet (2001), p.16] La littérature est riche pour présenter ces contraintes : elles sont techniques et organisationnelles pour Caroline David et Pascal Huguet (1998) ; temporelles, spatiales, productives et relationnelles pour Aurélie Jeantet (2001). Caroline David et Pascal Huguet se limitent à présenter ces contraintes comme étant inhérentes à l'entreprise et comme ne permettant pas toujours de répondre aux attentes des clients. Ils opposent ainsi les besoins de ces derniers aux objectifs de rentabilité. Ils n'adoptent pas la position d'Aurélie Jeantet (2001) qui pose les attentes des clients comme une autre contrainte à laquelle le personnel doit faire face.

Toutefois, la présente étude privilégie l'élaboration collective ou individuelle des termes de la réponse la plus satisfaisante non seulement pour le client et l'entreprise, mais aussi pour le personnel en contact. Celui-ci ne manquera d'ailleurs pas de participer à un véritable jeu d'acteur pour naviguer entre les contraintes et contrôler les représentations que l'autre se fait de lui.

Ce travail d'arbitrage ou de compromis est ce que Caroline David (1998) appelle la résolution d'injonctions paradoxales qui reflètent les oppositions entre l'hétérogénéité de la demande, les besoins des usagers/clients, l'intérêt particulier, la logique de service ou les exigences de productivité. Caroline David donne ainsi une représentation concrète, synthétique et relativement exhaustive, des contraintes auquel le prestataire doit faire face. C'est d'ailleurs très souvent le personnel en contact, qui réalise l'interface entre le client et le prestataire, qui est au centre de ces injonctions paradoxales. Il détient, à cet égard, le pouvoir discrétionnaire et l'autorité, bien que certains auteurs affirment qu'aujourd'hui il est asservi par le regard du client [Jeantet (2001)]. Il est vrai que les niveaux de compétence et d'exigence des clients se sont considérablement accrus ces deux dernières décennies. Ne serait-ce que dans les services publics, l'image d'un usager passif est aujourd'hui obsolète.

Des cinq injonctions paradoxales que Caroline David (1998) soulève, trois ont nourri la littérature même s'il n'est pas toujours facile de les isoler, de les compartimenter. Il s'agit des besoins des usagers/clients, de la logique de service et des exigences de productivité. La logique d'action du personnel combine donc ces injonctions paradoxales. Bénédicte Magnin (1991) expose ainsi les deux extrêmes classiques dans la manière de traiter les besoins du client.

1. Une logique d'action centripète dans laquelle la proximité avec le client amène le personnel en contact à vivre pour lui, à l'assister, le défendre, lui porter une attention permanente, faire corps avec lui. En retour, le client le valorise, lui donne une appartenance qu'il recherche. Mais Bénédicte Magnin (1991) ne manque pas de souligner le revers de la médaille : le lien avec la maison mère et avec la hiérarchie se délite, car le personnel attend une reconnaissance et une attribution de moyens mais ne perçoit que des contrôles et une limitation de ses résultats.
2. Une logique d'action centrifuge dans laquelle le personnel vend le service comme on vend un produit, c'est-à-dire sans écouter, sans adapter, sans négocier : il a une croyance absolue dans la légitimité du règlement ou l'efficacité du service offert.

Bénédicte Magnin (1991) ne fait pas état des autres injonctions paradoxales comme la logique de service ou les exigences de productivité, bien qu'ils se retrouvent implicitement dans ce modèle. Cette question de la prise en compte des besoins du client est au cœur de l'étude des services : les sociologues du travail, à l'instar de Caroline David et Pascal Huguet (1998), constatent les tensions qui peuvent exister entre le client et l'agent à cause de « l'insuffisante prise en compte de l'évaluation des besoins du client dans l'organisation et de l'inadaptation de l'offre prescrite par l'organisation » [David et Huguet (1998), p.148]. L'agent a donc pour rôle de traduire et de comprendre les besoins cachés du client derrière l'expression de sa demande. Il lui appartient également d'y répondre à partir des éléments que lui accorde l'organisation. Mais la question qui se pose en définitive est celle de savoir qui pilote l'organisation – notamment la conception et la production –, est-ce l'offre ou la demande ? Pour répondre à cette question, François Aballéa (1998) estime qu'avec la relation de service, les modes de gestion des organisations se sont inversés, substituant un pilotage par la demande, c'est-à-dire le client ou l'utilisateur, à un pilotage par l'offre.

Dans la lignée de ce pilotage par la demande, Michel Callon (1999) propose une sociologie de l'action collective, qui tient compte de cette interaction client/prestataire et qui accorde une large place au client dans cette interaction. « Dans l'élaboration, la conception, l'organisation et la réalisation de la prestation de services, le rôle du bénéficiaire est fondamental. La relation entre prestataire et bénéficiaire peut n'être qu'une simple interaction, mais dans la plupart des cas, le

bénéficiaire est associé à la conception et à la réalisation du service. » [Callon (1999), p.19] En quelque sorte, l'on retrouve la co-prescription proposée par les gestionnaires. Pour Michel Callon, dans le cas des services, la demande n'est pas toujours complètement formulée et se construit dans l'interaction : la conception est collective. Il faut, selon lui, interroger et questionner le consommateur, surveiller ses moindres réactions pour imaginer de nouveaux services¹⁵. L'action du client est donc davantage une prescription qu'un résultat. L'organisation doit l'intégrer dans ses schémas pour garder la « faculté d'ajuster en permanence une offre et une demande coproduites » [Callon *et al.* (1997), p 35]. Le modèle de cette école de pensée est d'accorder une place importante aux réseaux et à l'intéressement des participants : dans les services, « la concurrence ne se fait qu'indirectement sur les prix, elle porte sur la capacité à enrôler les consommateurs potentiels pour les faire participer à la conception d'une prestation dont ils ne connaissent pas *a priori* le contenu. D'où l'importance de la confiance, des relations personnelles, de la réputation et de toutes les certifications qu'elle suppose. » [Callon *et al.* (1997), p. 35] L'enjeu de l'entreprise de services est de gérer davantage qu'un face à face avec le client : il s'agit de gérer des systèmes sociaux complexes et de tirer de cette gestion les innovations qui permettront à la firme de faire face à la concurrence [Callon (1999)].

Michel Callon et ses collègues dépassent le débat de la gestion d'injonctions paradoxales pour proposer une sociologie de l'action collective qui pose comme condition la participation de tous au processus de conception pour construire collectivement une offre qui satisfera le consommateur. Ces injonctions paradoxales ne peuvent toutefois pas être oubliées, car derrière ce collectif, si la première injonction qu'est le besoin du client est satisfaite, d'autres injonctions, comme la logique de service ou l'exigence de productivité, gardent leur acuité.

Il est, en effet, difficile pour le personnel en contact de faire la part entre la logique de placement commercial et la logique de service dont ils doivent faire preuve. Les sociologues du travail se sont intéressés à la combinaison de ces logiques dans l'activité de travail. D'un côté, l'agent doit répondre à des objectifs de vente ; de l'autre côté, il doit servir le client. Comment combiner ces deux logiques pour garder la confiance du client et préserver une relation de service efficace et efficiente ? Quelles limites l'agent ne doit-il pas franchir pour préserver sa clientèle ? En effet, la logique commerciale raisonne selon des critères solidement établis – parts de marché, volumes de placements et de vente, évolution du chiffre d'affaires – qui font fi de la relation, la clientèle n'étant perçue que comme une cible pour augmenter les résultats commerciaux. Mais la logique de service ne peut pas disparaître si l'agent veut conserver une relation de longue durée avec le client : « c'est autour du service qu'une relation forte pourra être construite avec les destinataires, qu'une éthique professionnelle authentique pourra se développer, qu'un sens pourra être donné au travail, que les effets intersubjectivement valorisants d'une démarche compréhensive pourront se produire. » [Zarifian dans Gadrey et Zarifian (2002), p.149] C'est d'ailleurs ce point que David Courpasson (1995) critique dans la modernisation des banques. Dans les années 1950, l'activité du banquier revêtait davantage un caractère social concret durable avec des clients stables. La relation au client était marquée par une insertion locale forte, les relations commerciales étaient inscrites dans un contexte stratégique d'échange social : c'était l'une des bases de constitution de la confiance. Aujourd'hui, l'objectivation, la standardisation et l'interchangeabilité du personnel ont transformé cette relation commerciale et rendent plus difficile pour l'acteur commercial la faculté d'asseoir la relation commerciale sur la confiance.

Cet exemple de la modernisation de la banque ne fait que confirmer la tendance générale que constate Philippe Zarifian [Gadrey et Zarifian (2002)], à savoir que les impératifs quantitatifs de vente l'emportent bien souvent sur la prise en compte durable de la relation de service. Comme

¹⁵ Selon une Interview de Michel Callon dans : Azencot S., Gagnepain C., « L'innovation dans les services », *Qualité en Mouvement*, n°35, mai-juin 1998, pp.28-59.

l'explique un vendeur : « Il n'y a rien à faire, par périodes il faut vendre, vendre encore. On est bousculé, l'objectif est là. Certains ça les amuse, peut-être même ça les motive. Mais concrètement, il faut fourguer ces produits au client, même s'il n'en veut pas. » [Courpasson (1995), p.12]. Ils entrent, en fait, dans la logique industrielle fordiste de quantité pour atteindre une exigence de productivité. Certes, les économistes et les gestionnaires ont critiqué l'utilisation et la mesure de la productivité dans les services [Gadrey (1991)] ainsi que les instruments de gestion qui conditionnent le comportement des acteurs [Berry (1983)]. Mais ils n'ont fait qu'abonder dans le sens de l'observation des sociologues. D'un côté, l'efficacité du service est difficilement quantifiable ; de l'autre côté, l'organisation, la hiérarchie et le système d'objectivation font face à une rationalité limitée.

Les sociologues du travail sont donc les premiers à critiquer les outils de gestion qui peuvent conditionner l'activité de travail et être ré-interprétés. L'exigence de productivité met davantage l'accent sur le débit que sur la qualité : les coûts directs ne sont évidemment pas les mêmes ; mais peut-on mesurer les coûts cachés de la non qualité ? L'exemple de Jean-Baptiste Stuchlik, avec l'assistance téléphonique en informatique, est caractéristique de cette utilisation pernicieuse des outils de gestion : « Les outils de suivi créent une pression considérable sur les téléacteurs qui répondent au téléphone et ceux qui les encadrent. (...) poussant les téléacteurs à abrégé, voire à se débarrasser de leur interlocuteur. Ainsi, un utilisateur dont l'ordinateur plante inopinément s'entendra souvent conseiller de réinstaller son système, opération lourde et fastidieuse, uniquement pour éviter au téléacteur de s'éterniser au téléphone pour mener un diagnostic précis. Parfois, le téléacteur harcelé par son superviseur raccrochera au nez de son interlocuteur sans le saluer, simplement pour gagner quelques secondes. Il sait en effet que les statistiques individuelles sont calculées quotidiennement et mensuellement : ces chiffres influent sur les primes individuelles, et permettent de détecter les téléacteurs "sur la mauvaise pente". »¹⁶ Les modes de contrôle taylorien (nombre d'appels, temps de communication, etc.) se trouvent ainsi en contradiction avec des objectifs plus globaux et plus qualitatifs qui pourraient être fixés aux téléconseillers [Kinnie *et al.* (2002)].

L'exigence de productivité est donc souvent incompatible avec le temps nécessaire pour s'ajuster aux demandes des clients ou avec la recherche de solutions acceptables. « La relation de service est donc niée par des outils d'évaluation qui restent centrés sur la seule dimension de production et ne peuvent saisir le travail immatériel réalisé lors des contacts et des relations. » [Boussard (1998), p.96] Et dans le cas des centres d'appel,

Pour traiter ces injonctions paradoxales, il est donc difficile d'utiliser la règle pour tout circonscrire. Certes, les procédures et les règles institutionnelles sont un moyen de réduire la diversité des clients. Toutefois, comme l'écrit Harold Garfinkel (1967), l'organisation d'une activité concrète ne peut être dictée par des règles et le jugement est toujours nécessaire pour décider de la pertinence d'une règle dans une situation donnée. Il est vrai que, comme le reconnaît Aurélie Jeantet (2001), le travail des guichetiers est souvent interprété comme une simple opération de traduction, de réduction des demandes singulières à des types de réponse prédéfinis, mais le comportement ou les attentes du client exigent parfois que l'on sorte du cadre pré-établi. Il arrive, en effet, que les relations de service nécessitent un ajustement entre les demandes des clients et la position du personnel en contact. Valérie Boussard (1998) explique que ce face-à-face complexifie ainsi la relation de service dans la mesure où ces ajustements influencent la construction des normes, des représentations et des règles. La partie civilisée qu'Erving Goffman (1968) distingue dans la relation de service fait de chaque ajustement au

¹⁶ Stuchlik J.-B., « Les centres d'appels téléphoniques : des lendemains qui sonnent », *La gazette de la société et des techniques*, n°12, janvier 2002, p.3.

client une réponse locale et contingente, échappant par nature à toute formalisation *a priori*. La relation de service ne peut donc être enfermée dans un cadre rigide [Boussard (1998)].

Mais certains auteurs, à l'instar de Philippe Warin (1993), proposent de voir les relations de service comme des régulations. Client et personnel en contact élaborent conjointement des règles du jeu afin de définir les modalités d'application du service. Les relations de services sont l'occasion d'interprétation, d'adaptation et d'invention des règles : la prestation peut être régulée par les accords implicites, les arrangements coutumiers ou les principes moraux. Au personnel en contact et aux clients de choisir comment ils veulent que la relation se fasse : comme ça rend populaire le personnel, celui-ci joue plus volontiers le rôle de régulateur moral que de défenseur des implicites [Warin (1993)]. Chacun tente néanmoins d'imposer le cadre de référence qui conditionne l'issue de la rencontre [Warin (1993)]. Les règles ne sont donc plus celles prescrites par l'organisation ; elles sont le jeu de l'interaction entre ceux qui doivent les appliquer et ceux qui doivent en supporter l'application. « Les agents sont précisément “pris” dans un agencement de règles, de procédures et de techniques dont dépendent à la fois leurs activités de travail mais aussi leur capacité à se forger subjectivement une place et un rôle. » [Weller (1999), p.75]

La relation de service est donc assimilable à un rapport de force, à un espace de négociation de la règle, et non à une relation asymétrique. La vision de l'usager qui n'a aucun droit face à l'agent est aujourd'hui dépassée et la vision de la relation de service comme espace de servitude [Jeantet (2001)] est relativement exagérée : le guichetier a encore une marge de négociation dans sa relation avec le client, il ne lui est pas asservi. À cet égard, l'analyse de François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal (1994) est pertinente : ils considèrent comme essentiel que les règles et équipements puissent être négociés dans les interactions, que l'organisation favorise une révision des règles en fonction de l'apprentissage du terrain, que les qualifications des agents soient aménagées dans le cadre des interactions, et non fixées de façon exogène. L'on ne peut pas résoudre une situation en faisant une référence exclusive à la règle : chaque cas est unique et mérite une interprétation de la règle. La prestation de service s'accorde donc relativement plus facilement avec un rapport d'intéressement qu'avec un rapport d'évaluation. Dans un rapport d'évaluation, les actions sont référées à des règles générales qui permettent de juger les actions valides. Mais cela suppose que les actions soient en quelque sorte quantifiables, évaluables par rapport à un référentiel unique. Les économistes et les gestionnaires ont pourtant souligné que chaque situation de service revêtait un caractère d'unicité qui ne permet justement pas d'établir des règles uniques et universelles. Dans un rapport d'intéressement, les qualifications, objets techniques sont intégrés aux interactions suivant un processus dynamique et des règles générales sont aménagées localement au cours de ces processus [Eymard-Duvernay et Marchal (1994)]. De par tous les travaux considérés dans cette étude, il apparaît davantage cohérent de placer les services dans ce deuxième paradigme.

Toutefois, la majorité des analyses réalisées sur les services a porté sur des relations de services dans le domaine des services publics. La première critique pourrait être d'affirmer que les sociologues ont privilégié l'étude de la relation de service sans la distinguer véritablement de la rencontre de service ou de la pseudo relation de service¹⁷ ; de la même manière, les sociologues ne distinguent pas véritablement les services stagnants des services évolutifs ou des services en stagnation comme James Téoul (1999) peut les définir. Sans doute, peut-on affirmer que ces classifications qui accordent plus ou moins d'intensité dans le contact et la relation de service accorderaient plus ou moins de situations d'arbitrage au personnel en contact avec le client. Mais la situation d'arbitrage en elle-même ne disparaîtrait pas totalement. La seconde critique pourrait être de poser la question de l'application de ces résultats aux entreprises privées. Il est vrai que toutes les idées ont été reformulées sans faire de distinction entre l'usager et le client, entre l'agent

¹⁷ Telles qu'elles sont définies par Gutek *et al.* (1998).

et le personnel en contact. Toutes les approches qui tendent vers une adaptation des règles et la séparation entre un travail prescrit et un travail réel semblent pertinentes également pour une entreprise privée. D'ailleurs, l'analyse de Jean-Marc Weller (1999), qui résume sous l'angle des compétences l'ensemble des travaux relatés dans la présente étude, n'est *in fine* pas non plus spécifique au service public : les compétences des agents « ne seraient plus seulement celles de l'interaction – [réparateur] engager la conversation, considérer la personne, apprécier les situations techniques, mobiliser la règle comme il convient –, pas plus qu'elles ne sauraient être uniquement stratégiques – [stratège] négocier les normes, s'allier avec certains, s'opposer à d'autres ; elles seraient également des “compétences civiques”, à même de saisir, dans le cadre d'un traitement personnalisé des affaires, les enjeux de la justice. » [Weller (1999), p.75]

Ainsi, que l'on étudie le processus d'interaction, que l'on étudie le processus d'arbitrage à l'œuvre dans la relation de service, que l'on étudie un processus d'action collective, que l'on étudie la relation de service comme espace de régulation ou que l'on étudie les compétences du personnel en contact, la conclusion est identique. La relation de service est un espace de compromis et de négociation entre un client et le personnel en contact. Cet espace doit également intégrer des contraintes environnementales ou organisationnelles. Il faut comprendre la demande du client, négocier. L'équilibre peut se trouver dans le concept de justice auquel se réfère Jean-Marc Weller (1999). Mais cette justice ne correspond-elle pas également à une autre norme établie non pas seulement par la firme, mais encore par la société ?

III.3. Les éléments de la prescription : qui sont les concepteurs du service ?

Il est vrai que les deux approches présentées accordent une large place à une analyse dyadique de l'échange : le client et le personnel en contact semblent être les deux acteurs majeurs de la prestation. Toutefois, les éléments d'interface et d'échange sont parfois plus complexes et mettent en scène plusieurs types d'acteurs, parties prenantes au processus de réalisation de la prestation et à son résultat [Jallat (1999)]. C'est un point sur lequel il convient d'insister : quels sont les rapports de prescription entre quels acteurs pour concevoir le service ? Pour l'essentiel, il s'agit d'étudier en quoi un mauvais écart de délivrance – écart entre la délivrance du service par le personnel et la spécification telle qu'elle avait été définie – a un impact positif sur l'écart de conception – distorsion entre les besoins du consommateur et la conception du service –, à supposer que la spécification du service est centrale et unique. Mais peut-être le service n'a-t-il pas cette propriété propre à la machine identifiée par Armand Hatchuel et Benoît Weil (1992), à savoir l'incapacité de dépasser le champ du prescrit ?

Il importe donc d'abord de déterminer le sens et la portée du concept de prescription, ensuite de détailler les acteurs du processus de production du service. Ces acteurs étant généralement également prescripteurs, les rapports entre eux sont généralement bien plus riches qu'une simple spécification initiale, centrale et unique.

III.3.1. Faire face à la crise de la prescriptocratie

C'est à travers l'étude de l'échange marchand qu'Armand Hatchuel (1995b et 1998b) apporte le plus d'éléments sur les rapports de prescription. L'échange marchand est, par construction, celui qui s'opère entre deux acteurs dont chacun ne poursuit, en principe, que son seul intérêt. Pour réduire le soupçon et le doute qu'induit l'hypothèse de recherche individuelle d'intérêt, Armand Hatchuel (1995b) distingue différents instruments : la convention de droit, l'engagement d'un processus d'acquisition du savoir ou le recours au prescripteur. Il met ainsi en évidence trois types de prescription : la prescription de fait qui n'est qu'une réduction d'incertitude ; la prescription technique qui apporte des notions inconnues de l'acheteur et la prescription de jugement qui apporte en même temps que la fourniture d'un savoir, un jugement.

Toutefois, le recours au prescripteur peut être un recours à l'un des deux acteurs de l'échange marchand. Armand Hatchuel (1998b) insiste sur les rapports de prescriptions réciproques qui peuvent exister entre les deux acteurs principaux de la transaction : « Le client est, on le sait, un “roi”, mais le marchand n'est pas pour autant son “sujet”. On pourrait penser qu'il s'agit d'un rapport de prescription. Après tout, selon les cas, vendeurs et acheteurs se “prescrivent” l'un à l'autre les caractéristiques des prestations qu'ils échangent. » Le client peut donc être tout autant prescripteur que le vendeur, cette variabilité provenant « précisément de la variabilité des connaissances détenues par le vendeur ou l'acheteur. » [Hatchuel (1998b), p.18]

Le simple échange marchand peut lui-même être le résultat de multiples prescriptions qui ne sont pas l'unique propriété des deux acteurs de l'échange. Les rapports de prescriptions peuvent être établis dans un espace plus large en reprenant la définition de la prescriptocratie d'Armand Hatchuel (1998b) : il s'agit de l'existence de rapports de prescription fondés et acceptables qui signale la stabilité de l'ensemble des actions organisatrices. Armand Hatchuel évoque d'ailleurs la crise de la prescriptocratie pour plusieurs raisons : éloignement progressif des prescripteurs de l'action qu'ils prescrivent par surcroît de confiance en leurs connaissances, disjonction entre règles prescrites et comportements, formations de savoirs locaux étanches les uns aux autres, *etc.*. Cela veut-il finalement dire que les pouvoirs de prescription des prescripteurs auraient été transférés à d'autres acteurs ? Armand Hatchuel préfère parler de prescription distribuée : l'offreur n'est pas toujours celui qui prescrit de façon précise la chose offerte, et le demandeur n'est pas systématiquement celui qui prescrit la chose demandée. Si l'on estime que la prescription fait partie intégrante du processus de conception, doit-on en conclure que le processus de conception est lui aussi un processus collectif et distribué dans les services ? Il faut peut-être davantage étudier le processus de production dans les services pour identifier les espaces de prescription dans la production du service.

III.3.2. Les acteurs du processus de production taylorien dans les services

La littérature détaille abondamment le processus de production industriel en fonction des tâches des différentes entités qui participent à la production du produit. Elle est en revanche moins prolixe sur le processus de servuction ou processus de production du service. Si l'on cherche à répartir les tâches – en trouvant l'équivalent serviciel du bureau des études, du bureau des méthodes, des achats, du marketing, *etc.* –, la structure que Philippe Zarifian [Gadrey et Zarifian (2002)] et James Téboul (1999) proposent, paraît la plus appropriée. Ils répartissent l'un comme l'autre l'activité de service entre trois grands univers :

1. l'univers du marketing qui conçoit l'offre de services, généralement à partir d'une représentation symbolisée des clients et de leurs besoins ;
2. l'univers dit du *back office* ou arrière-scène, qui correspond à la structure technico-administrative qui soutient la production des services ;
3. l'univers dit du *front office* ou avant-scène, qui correspond à l'établissement et au développement du contact avec les clients ou usagers.

Cette division du travail du prestataire de service en trois univers est largement admise dans la littérature et chacun voit le succès et l'efficacité du prestataire dans la coordination et la coopération entre ces trois univers.

Philippe Zarifian [Gadrey et Zarifian (2002)] émet effectivement l'hypothèse que l'efficacité future de l'entreprise dépend largement de la qualité de l'interaction entre ces trois univers, et donc d'une certaine convergence et complémentarité aussi bien dans leur manière de travailler et de s'organiser, que dans les objectifs qui leur sont assignés. « Par exemple, si un client a un problème ou formule une réclamation, il devient normal que le problème, après avoir été identifié par un commercial, puisse être instruit par une personne compétente dans l'infrastructure

technique concernée, voire remonté, s'il est grave, aux services de conception. » [Zarifian dans Gadrey et Zarifian (2002), p.31] Cette coordination-coopération nécessaire entre ces trois univers, si elle est cruciale pour assurer l'efficacité des chaînes d'activités, fait éclater la division fonctionnelle du travail héritée des préconisations d'Henri Fayol [Zarifian dans Gadrey et Zarifian (2002)]. En effet, ne serait-ce qu'avec l'exemple du marketing, pour Éric Langeard et Pierre Eiglier (1994), la simultanéité, totale ou partielle, des fonctions de production, de distribution et de consommation des services a obligé le marketing à sortir de l'isolement fonctionnel. « Quelles que soient la forme et l'importance du réseau, ceux qui gèrent les contacts avec la clientèle doivent largement participer à la décision marketing, sans quoi on aboutit à un marketing de siège social, éloigné du terrain. Celui-ci planifie mais ne met pas en œuvre la décision marketing, travaille beaucoup sur les offres mais fort peu sur les servuctions, se mobilise sur les problèmes de communication, et laisse à d'autres les problèmes de réalisation quotidienne du service. » [Eiglier et Langeard (1987), p.146] C'est d'ailleurs dans l'orientation des servuctions vers un phénomène de personnalisation, voire de « sur mesure » que Jean-Claude Tarondeau (1998) explique les mutations les plus importantes du marketing : « le développement du marketing relationnel, l'évolution des modes de recherche en marketing vers des techniques d'apprentissage continu, la dématérialisation du concept de produit et l'émergence d'un marketing processuel » [Tarondeau (1998), p.389].

La question que pose donc ce modèle à trois univers est celle de l'organisation des tâches : il « suppose une organisation du travail en “chaîne d'activités” ou en “réseaux”, qui mette en relation permanente et en dialogue les différents métiers situés dans les trois univers, et assure ainsi, par contact social, leur transformation et acceptabilité réciproques, avec un usage correspondant des technologies de l'information et de la communication au sein de l'organisation » [Zarifian dans Gadrey et Zarifian (2002), p.41]. Une telle organisation échappe à un mode opératoire précis pour chacune de ses tâches élémentaires. En effet, comme le constate Anni Borzeix (1998) « l'ancien système taylorien et pyramidal cède progressivement la place à des principes d'organisation tout autres, fondés sur la coordination interne (autour de projets en tout genres) et la communication transversale : réactivité et intégration horizontale remplacent dans les entreprises les principes de séparation, d'isolation et de spécialisation. “L'agir ensemble” est en passe de devenir une nouvelle exigence pour la production. » [Borzeix (1998), p.182] L'émergence de nouveaux modèles productifs qui incitent à la coopération entre les métiers n'est pas propre aux services. Il est, à cet égard, intéressant d'étudier si les services sont impactés par ces nouveaux modèles¹⁸.

Mais auparavant, ce modèle à trois univers invite à se poser la question de la place du concepteur dans les services ? Principe hérité de l'histoire industrielle, le rôle de conception est souvent associé à un service central, celui du marketing central. Comme l'expliquent Pierre Eiglier et Éric Langeard ou Philippe Zarifian, il y a dans les services, non seulement un marketing de l'offre central mais aussi un marketing d'usage ou marketing de la servuction qui est local. Ces trois auteurs formulent l'hypothèse que l'offre est plutôt conçue par un marketing central et que le processus de servuction de l'offre donne davantage de liberté au *back office* et au *front office* locaux. Toutefois, ces auteurs ne donnent pas de détails concernant la nature, la fréquence des interactions entre ces trois univers. L'interaction entre ces deux « marketing » qui donne des rôles de conception à la fois centraux et locaux n'est pas davantage étudiée. Par exemple, comment mesure-t-on la gravité d'un problème pour savoir s'il requiert une intervention d'un service de conception central ? Quelles sont les marges de manœuvres et à quel niveau ? Il s'avère délicat de répondre à de telles questions lorsque l'on pose comme fondement qu'il ne peut exister de modes opératoires précis dans le cadre des services en raison des spécificités du service.

¹⁸ Les nouveaux modèles de conception et de production industriels et leur transposition dans les services sont abordés ultérieurement. Cf. Chapitre I.2.

En effet, l'une des principales spécificités du service réside dans le fait que la présence du client brise la chaîne : marketing et *packaging* ne sont pas contrôlés d'un seul point. « Tout se passe comme si c'était dans le *front office* que se concentraient les spécificités des activités de service et que résidaient les conditions d'obtention d'un service efficace et efficient. » [Bancel-Charensol et Jougleux (1997), p. 75] N'est-il pas plus pertinent de penser que le *front office* tout comme le *back office* sont susceptibles de participer au marketing de l'offre ? Ne peuvent-ils innover que dans la servuction comme le suggèrent Éric Langeard et Pierre Eiglier (1994) ? Pour Laurence Bancel-Charensol et Muriel Jougleux (1997), « la firme de renommée mondiale a ainsi un *back office* "proactif", développant ses propres compétences et susceptible de générer des opportunités de développement de nouveaux produits » [Bancel-Charensol et Jougleux (1997), p. 75]. Qu'en est-il du *front office* ?

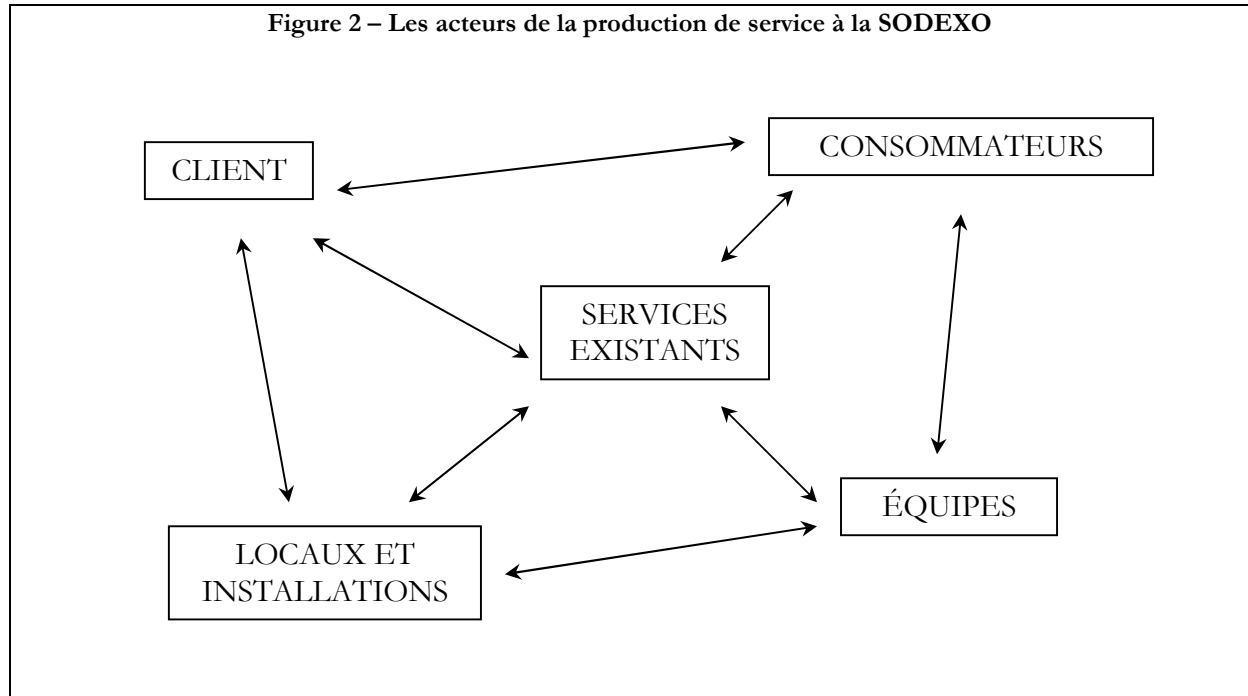
III.3.3. Les autres acteurs de la production et de la prescription

La réalisation d'une prestation de service ne se limite pas à la simple coordination de ces trois univers. Il convient de prendre en compte les différents prescripteurs du service. L'exemple du client prescripteur n'apparaît pas dans ce modèle à trois univers, alors que la gestion le présente très souvent comme un co-producteur, voire comme un co-prescripteur du service. Mais, il existe plusieurs autres acteurs dans les processus de production et de conception du service.

Le courant du marketing relationnel est fondé sur le principe que l'entreprise est en relation, non pas avec un seul et unique ensemble composé de clients potentiels, mais bien avec un ensemble de réseaux recouvrant différents sous-ensembles constitués de clients, d'interlocuteurs de référence, de fournisseurs, de collaborateurs externes, de réseaux d'influence et du personnel de l'entreprise [Jallat *et al.* (1997)]. Cette multiplicité d'acteurs implique dans la réalisation du service une multiplicité de participations voire de prescriptions possibles. En effet, comme l'écrit Frédéric Jallat, « on peut affirmer que, pour atteindre un niveau satisfaisant de valeur ajoutée relationnelle, l'entreprise doit mobiliser toutes les ressources humaines directement ou indirectement concernées par la relation. » [Jallat (1999), p.23] Mais Frédéric Jallat (1999) ne va pas jusqu'à préciser les rôles de chacun, comme s'il n'était pas possible de les définir de manière unique et précise.

Pour illustrer l'analyse, quatre exemples montrent l'importance de la multiplicité des acteurs qui peuvent être engagés dans une prestation de service. Les deux premiers exemples mettent en évidence la participation des parents à un service destiné à leurs enfants et à eux-mêmes. En effet, l'association « Petite Enfance d'Angers » créée en 1981 non seulement fait participer les parents mais aussi les transforme en acteurs du fonctionnement de la crèche [Greffé (1990)], leur attribuant ainsi un rôle de prescription élevé. L'autre exemple, issu du secteur médical, est celui d'un établissement de soin qui demande aux parents de participer aux soins de la vie quotidienne, les parents étant ainsi co-producteurs du service. Cette participation des parents est loin de se réduire aux seules tâches de *nursing* : « Les parents en viennent à mesure de leur familiarisation avec les procédures de soin, par un processus d'apprentissage sauvage ou prescrit, à acquérir, à des degrés divers, un certain nombre de compétences techniques. » [Mougel-Cojocar (2002), p.4] Les parents ne sont pourtant pas les « clients » du processus hospitalier, mais ils sont devenus un des maillons de la production. Ils doivent d'ailleurs pouvoir acquérir des capacités de prescription grâce à leur apprentissage de l'univers médical.

Figure 2 – Les acteurs de la production de service à la SODEXO



Source : Kempf E. (2003).

Le troisième exemple est celui de la SODEXO [Kempf (2003)] qui, lorsqu'elle développe un nouveau site de restauration, fait face à de multiples contraintes et à de multiples acteurs qui prescrivent la prestation qui sera finalement rendue. Elle prend en compte les désirs du client – entreprise, comité d'entreprise, directeur d'établissement, *etc.* –, ceux des consommateurs – personnel de l'entreprise ou de l'établissement, *etc.* – et ceux du personnel qui délivre le service. Elle tient également compte des contraintes que lui imposent les locaux et installations mis à sa disposition ainsi que de l'offre de services préexistante. D'autres éléments n'apparaissent pas sur la figure 2, dans la mesure où la prestation de service doit répondre à des contraintes réglementaires et institutionnelles et doit inclure les relations avec les fournisseurs.

Le développement du réseau ville-hôpital [Domin (2003), Barcet *et al.* (2003)] est le quatrième exemple de service impliquant un nombre important d'acteurs : l'objectif est de favoriser les soins à domicile en institutionnalisant la coopération entre des praticiens hospitaliers, des médecins généralistes, des unités de soins, des dispensaires, des centres spécialisés pour toxicomanes, des professions paramédicales, des assistantes sociales, des associations de malades, d'autres organismes à vocation sanitaire et sociale, ainsi que des patients et des familles de patients.

Les acteurs sont donc nombreux et multiples. Là encore, le service n'est jamais le même pour tous, que ce soit pour un client ou que ce soit pour un consommateur dans le cas de la restauration collective. Le problème que soulève cette multiplicité de producteurs ou de prescripteurs du service implique de déterminer le coût tolérable d'une prestation de service répondant à un maximum de prescriptions qui lui sont formulées. En d'autres termes, la question posée est de savoir si un prestataire de service s'oriente vers une forte standardisation ou s'il préfère proposer du sur mesure. Par exemple, dans le cas du réseau ville-hôpital, chaque configuration est unique. La multiplicité des acteurs, si elle implique une multiplicité des prescriptions, peut favoriser en ce sens la personnalisation du service : encourage-t-elle pour autant l'innovation de service à travers soit de nouvelles offres de services, soit de nouvelles combinaisons d'éléments d'une offre de services ou soit de nouvelles servuctions ?

IV. De la standardisation à la génération de produits cachés

Le principe du client à la fois consommateur, producteur ou concepteur étant acquis, la gestion de l'interface client/entreprise devient une tâche délicate et extrêmement importante pour toute entreprise de services. Entre le travail réel et le travail prescrit, l'on se rend compte que, dans l'interaction, la prestation de service ne correspond pas toujours aux normes qui ont pu être fixées par un service de marketing central. Le processus de production de la prestation de service pose la question du rapport existant entre le degré de standardisation – ou degré d'industrialisation – et le degré de personnalisation. Avec l'accroissement des compétences et des exigences des clients, délivrer une prestation de manière standard n'est pas toujours la solution la plus appréciée. Il faut donc s'interroger sur les enjeux du service et sur la stratégie que l'entreprise doit adopter pour répondre au mieux aux besoins de ses clients et pour minimiser ses coûts de production. Par exemple, de nombreuses entreprises de services ont choisi de développer leur propre réseau comme canal de distribution : « une entreprise qui distribue des services doit impérativement mettre en place un réseau de contact avec sa clientèle. Au départ ce réseau peut se limiter à un siège social et à des représentants. Mais pour toucher le client, il est important de développer une relation de proximité avec son public. » [Hermel et Romagni (1992), p.37] Frédéric Jallat (1992), Laurent Hermel et Patrick Romagni (1992) soulignent l'intérêt du réseau pour faciliter un développement géographique avec un système de servuction similaire qui permettra tant une homogénéité qu'une adaptation aux besoins du client. Toutefois, la volonté d'homogénéiser et de standardiser la prestation et sa réalisation à travers un réseau de distribution n'entre-t-elle pas en contradiction avec la vision interactionniste présentée dans le paragraphe précédent ? Quels espaces de liberté, d'innovation et de conception sont dévolus aux acteurs pour que, lors de la réalisation de la prestation et en fonction de l'intensité de la relation, le prestataire en contact avec le client puisse adapter l'offre à la demande ? Face à des prescriptions qui viennent de concepteurs centraux, existe-t-il une capacité d'innovation du personnel en contact avec les clients ?

Les champs de l'économie et de la gestion ont analysé le processus de production des services et ont cherché à en minimiser les coûts tout en cherchant à fidéliser la clientèle. Il convient donc de s'intéresser d'abord à la manière dont l'économie et la gestion étudient le problème de la personnalisation et de la standardisation, en proposant différentes méthodes de rationalisation de la relation client/prestataire. Ensuite, il est nécessaire d'étudier comment la gestion a abordé les différents acteurs de la relation de service pour rationaliser cette relation, en proposant différents moyens de formater ou de standardiser la relation client/prestataire. Enfin, il importe de ne pas perdre de vue qu'au-delà de toutes ces tentatives de régulation de l'activité de service, la prestation de service reste un élément unique et non reproductible à l'identique qui incite à la réalisation de nouvelles prestations.

IV.1. La place du client : rationaliser le service tout en fidélisant le client

Le marketing des services a ouvert le débat sur les enjeux de la fidélisation de la clientèle. Dans cette optique de fidélisation, l'économie et la gestion des services ont recherché un équilibre tant économique que stratégique entre la personnalisation et la standardisation. C'est d'ailleurs le marketing des services qui a proposé la segmentation des marchés ainsi que les principes de différenciation retardée ou de personnalisation de masse, qui sont des moyens de standardiser la production tout en répondant au plus près possible à la demande et aux besoins des clients.

IV.1.1. Les enjeux de la compétitivité : la fidélisation du client

Le marketing des services s'est particulièrement intéressé au phénomène de fidélisation de la clientèle. Il importe, ici, non pas de présenter en détail les politiques de fidélisation, mais bien d'expliquer que la fidélisation dans le secteur des services se joue dans l'interaction avec le client.

La fidélité s'exprime par les comportements de consommation et se traduit par les attitudes favorables des consommateurs à l'égard des produits ou de la marque. Souvent considérée comme un indicateur statistique, elle est évaluée à partir de la fréquence des achats de la marque ou du produit par rapport au nombre total des achats de la période considérée. Ce concept de fidélité, développé par le marketing industriel, est souvent appliqué aux services sans tenir compte des critiques quant à leur quantification. Comment peut-on mesurer la fidélité à un service ou à une entreprise de services ? Quel est le critère de fidélisation ?

De la même manière, lorsque l'on reprend les analyses de la fidélité à une marque, l'on se rend compte que celles-ci sont issues principalement des produits industriels. Patricia Gurviez (2000) explique ainsi les significations de la fidélité à une marque : « Le consommateur a des attentes concernant son besoin de rassurance, de mise en sens de sa consommation, de sa demande d'une relation de proximité et de service. La marque, quant à elle, attend de son engagement à répondre à ces attentes une certaine réciprocité matérialisée par la fidélité des consommateurs. La notion de durée, que s'efforcent d'introduire les marques en construisant une relation avec leurs clients, met à jour le processus sous-jacent de la réciprocité de cet échange ; de même, le consommateur attend de la marque qu'elle lui offre une simplification de ses processus de décision, en lui fournissant les clefs d'une heuristique lui évitant de reconsidérer l'ensemble des choix possibles à chaque nouvelle décision. » [Gurviez (2000), p.39] Ce raisonnement est transposable, par extension, dans les entreprises de services. Toutefois, peut-on avoir confiance en une marque quand le service se base non seulement sur un support technique mais aussi sur une relation ? La fidélité à la marque dans les services ne s'inscrit pas uniquement dans l'adhésion aux qualités intrinsèques d'un produit ou aux symboles que l'entreprise véhicule, elle se joue également autour des liens sociaux, interpersonnels ou citoyens qui peuvent se nouer dans la relation de service. C'est justement ce critère que le marketing n'intègre pas dans ses analyses. La confiance en la marque n'est pas pour autant négligeable, qui peut tout de même avoir une forte signification, notamment dans un cas comme celui de La Poste. La définition de Lucie Sirieix et Pierre-Louis Dubois (1999) est encore valable car, tout en admettant que « dans le secteur des services, chaque expérience ayant des caractères uniques, l'expérience préalable ne peut suffire » [Sirieix et Dubois (1999), p.4], elle considère que « la confiance du consommateur dans la marque repose d'une part sur la crédibilité de l'entreprise détenant cette marque et d'autre part sur l'intérêt qu'elle porte à la satisfaction de ses clients » [Sirieix et Dubois (1999), p.3]. Là encore, il faut savoir mesurer la satisfaction du client, non pas en des termes quantitatifs dépourvus de signification dans le cas des services, mais bien en des termes davantage qualitatifs, ce qui est beaucoup plus difficile à mesurer.

La fidélité du client tout comme la satisfaction, si même elles sont plus difficilement mesurables dans le cas services, n'en sont pas moins les principaux enjeux de toute entreprise. C'est d'abord le marketing industriel et ensuite le marketing des services qui ont souligné le coût très élevé d'acquisition d'un nouveau client et la nécessité de fidéliser en permanence le client existant en s'intéressant à la gestion de la relation. Certes, le but n'est pas d'optimiser un taux de satisfaction qui engendrerait un coût de production trop élevé. Mais il est davantage de faire la part entre les aspects économiques et le taux de satisfaction nécessaire à une fidélisation. Ce calcul économique inclut notamment les enjeux de la fidélisation des services que le management du service met en avant : face au coût d'acquisition élevé d'un nouveau client, l'optique désormais classique est de privilégier le zéro départ aux stratégies de conquête de nouveaux clients [Reichheld et Sasser (1990), Reichheld (1996)]. Frederick Reichheld et Earl Sasser (1990) ont ainsi montré que les

entreprises qui parvenaient à fidéliser 5% de leur clientèle en plus multipliaient souvent leur profit par deux. L'explication réside en partie dans le fait que « les clients fidélisés consomment davantage au fur et à mesure que le temps passe et sont moins sensibles au prix. La plupart des clients sont prêts à payer un prix élevé pour avoir un service qui leur inspire confiance et dont ils reconnaissent le sérieux. » [Jallat *et al.* (1997)] D'ailleurs, dans des marchés saturés, hyperconcurrentiels, la course aux parts de marché est coûteuse et l'intérêt de la fidélisation est réel. L'intérêt de la fidélisation est également propre au domaine des services où « les effets de rétention des clients sont plus importants sur les profits que les économies d'échelle, la part de marché, ou encore les coûts par unité vendue » [Jallat (1999), p.22].

Le marketing et en son sein le marketing relationnel cherchent donc à favoriser les rapports à plus long terme entre les acteurs en privilégiant la relation avec les clients actuels de l'entreprise. Le marketing a ainsi développé une multitude d'outils de fidélisation pour tenter de multiplier les liens avec le client : SAV, *couponning* électronique, carte de fidélité, liste Internet, cadeaux, club de consommateurs, parrainage, *consumer* magazine, numéro vert, service consommateur... « Une des manières de fidéliser, c'est de multiplier les liens avec le client, c'est-à-dire les contrats et occasions de vente. » [Flipo (2001), p.131] Néanmoins, ces outils restent dépourvus de toute connotation sociale.

Pourtant, la relation client revêt de plus en plus d'importance. De nombreuses entreprises se sont rendues compte que l'interaction avec le personnel devenait l'un des axes majeurs de différenciation. Avec l'étendue des services, l'interaction avec le processus – temps de réponse, facilité d'accès, cadre matériel –, la crédibilité des résultats et le prix, l'interaction avec le personnel – empathie, attention, considération, réactivité et disponibilité, permanence de la relation – fait partie des cinq éléments de différenciation possible dans les services [Téboul (1999)]. Ces cinq éléments jouent dans la fidélité d'un client, même s'ils n'ont pas tous la même importance. Il est vrai qu'aujourd'hui, avec une hyper segmentation des marchés, les entreprises d'un même segment tendent de plus en plus à proposer des offres identiques en termes d'étendue des services, de crédibilité des résultats et de prix. C'est ce que Béatrice Lallé (1990) constate dans le domaine bancaire où les produits sont de plus en plus semblables et où toute différenciation par rapport à la concurrence devient problématique. Les entreprises jouent donc aujourd'hui davantage sur les éléments de l'interaction, qui n'avaient jusqu'à maintenant pas été l'objet d'efforts substantiels. Certains auteurs insistent d'ailleurs sur la relation client comme vecteur essentiel de fidélisation, « parce que la satisfaction de la clientèle et sa perception de la performance sont directement liées au processus de production du service » [Langeard et Eiglier (1994), p.15]. Mais en quoi cette relation est-elle primordiale ? L'enjeu se trouve-t-il dans la personnalisation de la servuction, voire dans la personnalisation de l'offre de services qui est issue de cette relation client/prestataire ?

IV.1.2. Entre personnalisation et sur mesure : quelle place accorder à la relation clientèle ?

« La lune, c'est à peu près ce que Jean Bénard a offert au nom d'American Express à l'un de ses clients américains, Peter, tombé éperdument amoureux d'une jeune Française lors d'un séjour à Paris. Ils s'étaient donné rendez-vous à la fontaine Saint-Michel deux mois jour pour jour après leur rencontre. Contraint de rester aux États-unis pour des raisons familiales et ne pouvant joindre sa bien-aimée, Peter téléphona en désespoir de cause au bureau parisien d'American Express pour savoir s'il était possible de l'aider. Étant donné le caractère inhabituel de la demande, l'appel fut dirigé, comme c'est souvent le cas, vers le président. Celui-ci a décidé, bien que cela n'entre en rien dans le cadre du service habituellement offert aux détenteurs de cartes, d'envoyer au rendez-vous l'un de ses collaborateurs, qui expliqua à la jeune personne les raisons de l'absence de Peter. » [Bloch *et al.* (2001), p.73] L'exemple d'American Express illustre à quel point une entreprise de services peut proposer un service sur mesure à l'un de ses clients.

De nouvelles précisions terminologiques s'imposent. Différentes typologies ont, en effet, été proposées pour classer les services : par exemple, Nadine Thèvenot (2000) distingue les services standardisés, le libre-service, les services industrialisés, personnalisés ou co-produits en fonction de la spécificité des besoins du client et en fonction de la participation du prestataire ou du client aux tâches de conception et de production. Mais aucune typologie ne sépare les rôles des trois univers que sont le marketing central, le *back office* et le *front office* à la fois dans la standardisation et dans la personnalisation¹⁹. C'est un débat qui mérite d'être approfondi, en reprécisant, d'abord, les définitions de la standardisation et de l'industrialisation, ensuite, celles de la personnalisation et du sur mesure.

Les services standardisés se définissent comme des prestations dont l'exécution implique la mise en œuvre de procédures formalisées et répétitives [Jean (2002)]. Les services industrialisés sont des prestations « qui se fondent sur la standardisation des processus et des résultats et sur la "mécanisation" des opérations au sens de la substitution de machines au travail » [Gadrey dans Gadrey et Zarifian (2002), p.66]. L'industrialisation implique non seulement la signification couramment admise de production de masse mais aussi l'acceptation originelle de haute technicité. Les services industrialisés se distinguent donc des services standardisés même si les deux sont souvent amalgamés.

Contrairement à la théorie économique classique qui insiste à la fois sur la standardisation et sur l'industrialisation [Levitt (1972)], la littérature sur le management des services et sur le marketing des services insiste sur la personnalisation [Lovelock, Eiglier et Langeard (1987)]. La personnalisation est un second terme dont l'utilisation pourtant n'est pas, non plus, toujours soumise au même degré de rigueur et de précision. C'est d'ailleurs Stéphane Jean (2002) qui apporte le plus d'éléments quant à la distinction qui existe entre un service personnalisé et un service « sur mesure ». Dans les deux cas, l'entreprise cherche à adapter l'offre à un client donné, mais dans le cas du « sur mesure », l'offre est conçue à l'unité en réponse à l'expression des besoins du client alors que dans le cas de la personnalisation, l'offre est généralement conçue en amont et prévoit des adaptations, des possibilités de modularité et d'optionnalité qui permettront de s'approcher au mieux des besoins ou des caractéristiques du client, le tout dans une gamme *a priori* fermée de solutions. Ainsi les actes qui permettent de réaliser la prestation personnalisée restent-ils relativement standardisés [Jean (2002)]. « C'est pour cette raison que si "sur mesure" et standardisation peuvent être opposés, personnalisation et standardisation sont des notions qui peuvent se révéler complémentaires. La personnalisation s'appuie donc sur les outils permettant d'adapter l'offre qu'ils soient marketing (par exemple la segmentation) ou internes au système de production (interaction, options d'assemblage,...). On parlera alors de personnalisation exogène (respectivement endogène) au système de production du service. » [Jean (2002), p.184] Ces possibilités de personnalisations exogènes et endogènes au système de production ne sont pas négligeables²⁰.

C'est une fois ces concepts correctement définis que les volontés de rationaliser les processus de production des services peuvent être mieux comprises. La majorité des entreprises de services cherche à réduire leurs coûts en standardisant certaines opérations. La littérature managériale ne fait que les y inciter. En effet, plusieurs auteurs proposent de réaliser des économies d'échelles en standardisant ou en industrialisant certaines étapes de la production. Richard Normann (1994) qui prend l'exemple de McDonald's, estime que des économies d'échelles sont possibles notamment en termes de marketing, d'achats, de direction, d'organisation, de savoir-faire ou de culture d'entreprise. James Fitzsimmons et Mona Fitzsimmons (1997) considèrent que l'entreprise ne doit pas ignorer les gains substantiels possibles si des techniques industrielles sont appliquées aux

¹⁹ Cf. annexe I.

²⁰ Cf. Chapitre I.1, § IV.1.3 et § IV.1.4.

opérations de *back office*. La question que pose cette standardisation est de savoir jusqu'à quel point les éléments d'une prestation peuvent être standardisés : quelle place laisser au relationnel ? Le management répondrait que l'entreprise doit choisir de se positionner sur un secteur de marché type gastronomie, formule ou *fast-food* pour répondre à cette question. Ce n'est toutefois pas aussi simple.

Il est vrai que la relation est difficilement standardisable bien que certains courants de la gestion proposent, entre autres, des scripts de comportement. En fait, l'information échangée au cours de la relation de service est toujours un mélange de données liées à la production du service et de conversation informelle ; la part de l'un et de l'autre peut varier considérablement. [Langeard et Eiglier (1994)] mais surtout cet échange d'information peut difficilement s'inscrire dans un cadre rigide. La relation s'insère en effet dans des échanges de civilités, des transactions affectives, et elle comporte ainsi des détours notoirement « improductifs » au sens de la rationalité économique [Gadrey (1994)]. Il est donc difficile de standardiser la relation de service car elle sera différente pour chacun des clients. C'est d'ailleurs pour cette raison que Jean Gadrey estime que seuls des services dont la composante relationnelle est relativement réduite « sont les plus susceptibles d'être "industrialisés" » [Gadrey dans Gadrey et Zarifian (2002), p.66]. Ils sont plus facilement standardisables et mécanisables : la reproductibilité de leur résultat au cours du temps et leur homogénéité d'un client à l'autre pour un résultat voulu identique sur un même segment de clientèle sont moins difficiles à obtenir pour des services qui ont un degré de tangibilité élevé [Abramovici et Bancel-Charensol (2002)]. Plusieurs services sont donc conçus pour minimiser les rapports avec la clientèle, car l'on se préoccupe de l'efficacité [Nollet et Haywood-Farmer (1992)]. La tendance à l'automatisation et au libre-service est alors relativement lourde. L'amélioration du service rendu dans une situation de proximité se fait généralement au détriment du relationnel. [Langeard et Eiglier (1994)]

Pourtant, ces détours « improductifs » – *i.e.* cette part de conversation informelle – peuvent faire de la relation un des éléments de différenciation du service : « Une visite chez le coiffeur a pour but d'acheter la prestation cheveux coiffés. Même si le résultat attendu par le client – la coiffure – le satisfait, il peut éprouver du mécontentement pour diverses raisons sans relation directe avec la qualité professionnelle du coiffeur. » [Pitol-Belin (1992), p.77] L'entreprise doit veiller à l'ensemble des composantes qui font le service et sa qualité, mais il est vrai que dans le cas du coiffeur, la composante relationnelle peut être essentielle alors que dans le cas du retrait d'argent, le distributeur automatique de billets (DAB) fait largement l'affaire tout seul. Toutefois, la composante relationnelle est souvent recherchée par le client car les services marchands, même s'ils ont une logique économique, « servent aussi de substituts à des relations qui se sont distendues ou qui n'existent plus au sein des communautés religieuses, culturelles et sportives » [Langeard et Eiglier (1994), p.19]. Le lien social, c'est un moyen d'entretenir la fidélité pour certains clients. La relation, c'est aussi ce qui donne au client un pouvoir de prescription et ce qui peut ainsi tendre vers moins de standardisation.

IV.1.3. Standardiser pour satisfaire le client : la différenciation retardée, la personnalisation de masse, ou l'orientation client

À défaut de pouvoir standardiser la relation, il est possible de standardiser plusieurs composantes de la prestation et de réduire ainsi théoriquement la composante relationnelle du service. C'est pour cela que depuis deux décennies de nombreux outils ont été proposés par le management pour mettre en place une relative standardisation de l'offre et de son processus de production tout en y associant une relative personnalisation de la prestation : ce sont tout autant la différenciation retardée [Tarondeau (1993), Ben Mahmoud-Jouini et Midler (1996)], que la personnalisation de masse [Pine (1993)] ou que l'orientation client. Jon Sundbo (1994 et 2000) utilise dans les services le concept de « modélisation ». Le « *lean service* » de David Bowen et

William Youngdahl (1998) s'inscrit également dans cette logique de personnalisation de masse en adaptant la production de masse pour proposer une personnalisation des services.

Tous ces concepts s'inscrivent dans la lignée des prescriptions indirectes qui étaient les premières formes de l'économie de variété [Hatchuel (1994b)]. Ils répondent à une volonté de rester compétitif en s'adaptant plus rapidement aux besoins des clients et en permettant une introduction plus facile sur de nouveaux marchés. C'est également le choix de proposer une qualité supérieure plutôt qu'une production de masse avec un prix dit non pas « bas », mais « compétitif », le tout sous l'impulsion d'un développement du marketing et des technologies de l'information.

Le concept le plus ancien est vraisemblablement celui de différenciation retardée hérité de l'industrie. Après une première phase de standardisation symbolisée par le produit unique qu'était la Ford T, l'industrie a subi un mouvement de différenciation avec le phénomène de différenciation retardée. Celui-ci introduit de la variété sur les produits finis tout en préservant une logique de standardisation poussée sur les composants intermédiaires et/ou sur les processus [Ben Mahmoud-Jouini et Midler (1996)] : le client en aval a l'impression d'acheter un produit sur mesure ou personnalisé, mais en fait il hésite entre plusieurs produits qui contiennent pour partie exactement les mêmes composants [Tarondeau (1993)]. Mais, selon Sihem Ben Mahmoud-Jouini et Christophe Midler (1996), cette étape de différenciation retardée est aujourd'hui dépassée car cette variété centrée sur un produit « Mécano » est porteuse de surcoûts. En effet, dans cette logique de différenciation retardée, les caractéristiques standard des composants sont définies à partir des contraintes de tous les produits qui les intégreront. Parfois, l'accumulation de contraintes n'est pas rentable et réduire la standardisation revient à apporter des économies plus importantes que les gains d'échelle sur les composants [Ben Mahmoud-Jouini et Midler (1996)].

Malgré cette critique formulée par Sihem Ben Mahmoud-Jouini et Christophe Midler (1996), le concept de différenciation retardée se retrouve inclus dans les différentes formes de la personnalisation de masse. Celle-ci a pour objectif de standardiser au maximum les composantes ou le processus en amont tout en proposant des possibilités de modularité et d'optionnalité qui permettront lors des étapes de la production et de la commercialisation d'ajuster l'offre au mieux des désirs du client. Joseph Pine (1993) et James Gilmore & Joseph Pine (1997) suggèrent cinq types de personnalisation de masse.

1. « *Off the shelf large variety* » : les biens ou services sont standardisés, la variété dépend du nombre de lignes de produit. C'est en choisissant dans un panier de prestations standardisées que l'on adapte l'offre aux besoins de chaque client en fonction des caractéristiques de celui-ci.
2. « *Order options on standard products* » : les produits et services incluent un nombre limité d'options qui permettent, au moment de la délivrance du produit ou service, d'adapter en partie l'offre aux besoins du client. Les attentes du client sont soumises à un ensemble de réponses possibles – un maximum de données d'entrée ayant été considérées dans le modèle qui fournit la réponse. Les biens et services sont produits de manière identique mais sont personnalisables en fonction des attentes ou des caractéristiques du client.
3. « *Point of delivery customization* » : les produits ou services sont personnalisés lors de la délivrance du produit ou du service. À partir de points de vente, il s'agit de produire le service instantanément à partir de produits ou de portions de produits standardisés, la part finale de la production s'effectuant au contact du client.
4. « *Highly customized products* » : les produits sont personnalisés en amont dans le processus de production. Il s'agit de réorganiser la chaîne de valeur, de réduire le temps entre la commande du client et la production du bien ou du service en adaptant les étapes de production.

5. « *Modularization of components* » : des modules standard sont utilisés pour personnaliser les produits et services finaux. La configuration des composants modulaires permet de composer une large variété de produits et services finis. Cette méthode peut permettre de sérieuses économies d'échelle (sur les composants) et de variété. Elle peut également être génératrice de surcoûts, comme Sihem Ben Mahmoud-Jouini et Christophe Midler (1996) l'ont montré pour la différenciation retardée. Toutefois, elle offre une capacité d'élargissement de l'offre beaucoup plus rapide en fonction des composants proposés.

La frontière entre ces cinq types de personnalisation n'est pas toujours évidente car ils peuvent être combinés. Le concept de différenciation retardée correspond davantage au concept de *modularization* dans la mesure où il s'agit d'assembler des composants standard pour obtenir de la variété. Le difficulté est celle de l'application de la personnalisation de masse aux services : lequel de ces cinq types de personnalisation est le plus approprié dans le cadre des services ? Il est certain que le *point-of-delivery customization* est le procédé de personnalisation qui tient le plus compte de l'interaction avec le client. Le reste tient davantage compte de procédés industriels dans la mesure où la personnalisation s'effectue de manière indépendante du processus de délivrance. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il est difficile de rapprocher le concept de « *modularization* » à celui de « *modulization* » que propose Jon Sundbo (1994 et 2000) pour les services. L'objectif est pourtant identique : produire des modules standard, qui peuvent être combinés de manière individuelle pour chacun des clients. Mais la question qui se pose est celle de l'assemblage ? En effet, dans le second cas, la combinaison des modules se fait lors de l'interaction avec le client alors que dans le premier cas, on peut se demander si elle n'est pas postérieure ou antérieure et non simultanée à l'expression des besoins du client. Il semblerait alors que l'interaction permet justement une plus grande place aux personnalisations qui tentent non pas de réduire les coûts en standardisant les composants et les processus, mais de satisfaire en instantanée une demande à partir d'éléments qui ont été préalablement conçus.

C'est cette idée de conception préalable se retrouve dans la critique formulée à l'encontre de l'orientation client. C'est d'ailleurs aujourd'hui un phénomène de mode managériale – au sens de Christophe Midler (1986). Cette expression intègre, en effet, une majorité des discours managériaux pour motiver l'application de nouvelles mesures, appréciées ou non du personnel. Mais Pierre-Jean Benghozi (1998) explique que, sous couvert de répondre aux besoins du client, l'orientation client est un moyen de personnalisation de l'offre qui ne fait que cacher une volonté de rationalisation et de standardisation. La signification de l'orientation client est, non pas celle du sur mesure, mais davantage celle de la personnalisation de masse, au sens où les besoins et les caractéristiques des clients sont prédéfinies et orientent le comportement tout entier de l'organisation et des vendeurs : « le client devient une catégorie *ex-ante*, un modèle construit de la réalité, qui permet à l'entreprise d'apporter des réponses préstructurées » [Benghozi (1998), p.16]. L'orientation client défend « une réorganisation des firmes et des structures afin de permettre une meilleure satisfaction des besoins, une réactivité et une capacité d'adaptation plus rapide à l'égard d'une demande multiple, imprévisible et volatile » [Benghozi (1998), p.15]. Elle cache, en réalité, un double mouvement de standardisation et de personnalisation. Devançant le phénomène de personnalisation de masse, l'orientation client a donc les mêmes effets contradictoires : standardisation tout en recherchant la spécificité, souci de proximité du client tout en l'éloignant. Elle a surtout les attributs de la taylorisation : rationalisation des activités, normalisation des comportements et standardisation des références. C'est comme si l'orientation client n'était que l'un des nombreux précurseurs du passage d'un sur mesure au prêt-à-porter : « Au nom du client et pour mieux le satisfaire, chacun peut s'autoriser à interférer avec le travail des autres en réduisant progressivement les marges de manœuvre individuelles et les *slacks* organisationnels. » [Benghozi (1998), p.23] Elle ne fait que s'ajouter aux autres démarches de rationalisation qui, de la production en flux tendus à de l'amélioration de la qualité, du développement du management de projet et des structures transversales au raccourcissement des lignes hiérarchiques ne sont que

d'autres modes managériaux qui tendent à standardiser encore plus les modes de production [Benghozi (1998)].

L'orientation client est, en définitive, un outil dont les caractéristiques sont relativement équivalentes aux concepts de différenciation retardée, de personnalisation de masse ou de prescriptions indirectes. Toutefois, ces concepts sont propres à l'industrie dans laquelle la conception du produit est généralement réalisée en amont. Sont-ils applicables dans le cas des services où la conception, la production et la distribution ne peuvent pas être dissociés ?

La littérature inciterait à répondre par l'affirmative à une telle question. C'est tout d'abord Jon Sundbo (1994 et 2000) qui propose d'appliquer aux services le concept de modularisation qu'il emprunte à l'industrie automobile : l'objectif est de produire des modules standard, qui peuvent être combinés de manière individuelle pour chacun des clients. C'est une forme de personnalisation de masse. Le cas de la SODHEXO [Kempf (2003)] confirme l'application des concepts de personnalisation de masse dans les services : même si l'entreprise communique sur le développement de prestations « sur mesure », elle standardise des offres et des produits de façon à présenter l'offre la plus unique sous la forme d'un portefeuille de composants standard. Chaque client aurait ainsi une réponse unique, mais davantage sous la forme d'une *modularization* que d'un sur mesure. Toutefois, le discours officiel correspond-il à la réalité ? L'offre vendue au client correspond-elle toujours à un ensemble de modules ou laisse-t-elle la place à l'initiative et à l'innovation locales ?

Dans le cas des AGF [Jean (2002)], l'offre répond également aux concepts de personnalisation de masse. Elle est principalement conçue en amont, soit à travers des produits sur étagère, des produits avec option ou des produits modulables. « Si le caractère intangible de l'assurance peut laisser penser que la conception d'un nouveau produit d'assurance est souple, elle est en fait relativement lourde car tous les produits standardisés doivent être codés sur les systèmes informatiques de la compagnie pour pouvoir être vendus. » [Jean (2002), p.141] En fonction des réseaux de distribution comme du type de clientèle, la personnalisation peut aller du produit sur étagère à la *modularization*. Le sur mesure peut également être appliqué dans le cas des clients professionnels. En effet, standardiser la prestation de l'assurance de l'hôtel Concorde-Lafayette à Paris a-t-il une signification ? Là encore, se pose la question de l'offre vendue au client lambda. Quelles sont les marges de manœuvre d'un agent général ou d'un courtier pour adapter l'offre au client ? Il semble que, dans ce cas précis, le travail d'actuariat qui a une place primordiale dans la définition de l'offre, ne peut pas être effectué par les distributeurs : ceux-ci ne sortent donc que très rarement de l'offre définie par les services de conception en amont. Comme le montre l'exemple des AGF, la personnalisation de masse effectuée principalement en amont, ne laisse que peu de place à la relation et tend à la segmentation de la clientèle.

Pourtant, Louis Reboud (1997) souligne bien que la non séparation entre l'acte de production et l'acte de consommation est problématique dans le cas de la standardisation : « Tout se passe comme si la standardisation de certains produits-services ne faisait que développer de nouvelles demandes non standardisables, dans lesquelles la relation prestataire/client est consubstantielle à la prestation elle-même. » [Reboud (1997), p.16] Un concept de l'économie industrielle comme la standardisation serait-il remis en cause dans les services étant donné la spécificité des activités de service ? Serait-il possible de limiter les écarts en proposant une segmentation fine de la clientèle ?

IV.1.4. Segmenter la clientèle pour mieux répondre aux besoins des clients

Souvent associée au concept de personnalisation de masse, la segmentation de la clientèle est un outil développé par le marketing pour permettre de proposer une standardisation efficace de l'offre en fonction de segments de marché. Les ouvrages de marketing y consacrent de nombreuses pages [entre autres : Kotler et Dubois (2000), Lendrevie et Lindon (2000), Lovelock et Lapert (1999)]. « La segmentation consiste à découper le marché global en un nombre assez

réduit de sous-ensembles que l'on appelle segments, chaque segment devant être suffisamment homogène quant à ses comportements, ses besoins, ses motivations, *etc.*, et les segments retenus devant être suffisamment différents les uns des autres pour justifier des politiques de marketing distinctes. » [Lendrevie et Lindon (2000), p.163] La segmentation dépend de différents critères : démographie, socio-économie, géographie, personnalité, comportement produit, attitude psychologique, situation d'achat, *etc.*

Le marketing segmenté se distingue ainsi du marketing de masse, du marketing personnalisé et du marketing intra-individuel [Kotler et Dubois (2000)]. « Le marketing de masse consiste à ignorer délibérément les différences qui peuvent exister entre les consommateurs, à ne s'intéresser qu'au "consommateur moyen", et à pratiquer une politique indifférenciée, c'est-à-dire offrir à tous les consommateurs le même produit, au même prix, dans les mêmes points de vente, avec les mêmes arguments. » [Lendrevie et Lindon (2000), p.162] Le marketing de masse, de prime abord, paraît plus adapté aux produits industriels qu'aux services, même si dans les deux secteurs les entreprises tendent à segmenter davantage leur offre pour obtenir un avantage concurrentiel ou pour retenir certaines tranches de clientèle. D'autres entreprises ont adopté un marketing personnalisé, dans lequel chaque client est unique et mérite d'être traité séparément : il s'apparente toutefois le plus souvent à une personnalisation de masse. Enfin, le marketing intra-individuel s'apparente davantage à l'offre sur mesure en adaptant l'offre non seulement à chaque individu mais aussi à chaque consommateur considéré dans une situation particulière d'achat ou de consommation.

La segmentation a justement pour objectif de différencier la clientèle tout en recherchant une certaine optimisation des coûts et des capacités. Cette segmentation en strates homogènes permet de faire face à l'hétérogénéité de la clientèle : « Il s'agit de se donner des outils de différenciation concurrentielle, puis d'allouer des ressources stratégiques (hommes, méthodes, moyens financiers) pour valoriser le couple positionnement/cible choisi, de telle sorte que les investissements marketing soient les plus rentables là où ils ont été placés, y compris dans le long terme. » [Texier (1991), p.68]

Néanmoins, la segmentation est un mouvement qui peut être interprété comme un facilitateur des politiques d'industrialisation des services. En effet, face à une volonté de rationalisation de la production des services avec le développement de la standardisation, la segmentation est un moyen de mieux adapter l'offre aux besoins du client, tout en conservant une relative standardisation en fonction des segments. Cette segmentation de la clientèle permet surtout d'appliquer deux types de rationalisation qu'identifie Jean Gadrey (1999b) : sur certains segments de marché, considérés comme des segments de masse, il est possible d'appliquer une rationalisation industrielle avec la standardisation de la production et la spécialisation des compétences humaines ; sur d'autres segments, il est possible d'appliquer une rationalisation professionnelle avec la professionnalisation des experts pour proposer une offre évolutive et sur mesure.

En définitive, le concept de personnalisation de masse a pour objectif d'optimiser la standardisation à travers une segmentation fine de la clientèle. Pourtant, l'élément relationnel d'un service reste difficilement standardisable. Il paraît donc indispensable de s'interroger sur l'efficacité de toutes ces politiques pour obtenir la satisfaction du client, celui-ci ayant une place non négligeable dans le succès de la délivrance de la prestation.

IV.2. La formation et l'éducation des acteurs de la relation : les enjeux de la normalisation de la relation

Si l'approche client correspond aujourd'hui à une vision globale que l'entreprise peut se donner pour conditionner la nature de la relation qu'elle souhaite établir avec son client, le management des services ne se limite pas à cette vision stratégique et étudie plus en détails l'importance de

chacun des acteurs impliqués dans la relation de service. Que ce soit le client ou le personnel en contact, chacun participe à la réalisation et au résultat de la prestation. Le marketing et le management des services ont donc proposé plusieurs manières d'aborder cette relation pour tenter d'en améliorer la qualité, le plus souvent en la normalisant pour en atténuer l'hétérogénéité. D'un côté, l'éducation des clients devient de plus en plus essentielle alors que, d'un autre côté, les outils de gestion interne ne cessent de se développer pour aider le personnel à gérer la complexité de l'offre et des demandes. Tout cet appareil gestionnaire n'a-t-il pas ainsi tendance à brider la relation client/personnel en contact et à vouloir lui enlever toute faculté d'innovation ?

IV.2.1. La nécessité de former et d'éduquer le client

L'information, la formation et l'éducation du client sont aujourd'hui devenues des éléments essentiels de la réalisation d'une prestation de service. Jean Nollet et John Haywood-Farmer (1992) présentent plusieurs avantages à tirer d'un apprentissage rapide des rôles par les clients : une amélioration du rendement et de l'image de l'entreprise, de la qualité de service, de la satisfaction et de la loyauté des clients ; une réduction de coûts avec des clients qui se conforment davantage au processus et qui répètent les mêmes gestes ; une meilleure compréhension des désirs et des besoins des clients. D'un côté, la qualité du service est améliorée ; de l'autre côté, la productivité est augmentée. Carol Surprenant et Michael Solomon (1987) insistent sur cette nécessité de former le client pour que son comportement corresponde aux prévisions et que la productivité s'améliore.

L'un des enjeux que soulève la littérature du management des services est cette nécessité de prendre en compte la participation du client [Dumoulin et Vignon (1991), Normann (1994), Jougleux (2000), Abramovici et Bancel-Charensol (2002)]. L'entreprise doit gérer ses clients « comme une partie intégrante de ses moyens de production » [Normann (1994), p.22]. La participation du client au processus de production réduit le contrôle de l'entreprise sur le résultat de la production : ce résultat devient variable et incertain et dépend de la qualité de l'information, de la formation et de l'expérience du client ; le temps de réalisation, l'importance de l'utilisation des équipements et du personnel ne sont pas maîtrisés [Dumoulin et Vignon (1991)]. C'est ce que montrent les résultats de Barbier (2001) sur le développement du tri sélectif : l'ensemble du personnel a été mis à contribution pour sensibiliser et éduquer la population, afin d'améliorer l'usage des poubelles sélectives par les usagers. Pour réduire cette variabilité impliquée par la participation plus ou moins rigoureuse du client, certains recherchent également la professionnalisation du client : c'est une autre forme de rationalisation du processus de production.

L'éducation du client est d'autant plus inévitable que celui-ci peut participer au processus de conception de l'offre : Marianne Abramovici et Laurence Bancel-Charensol (2002) accordent une place plus importante à la formation et au pilotage des clients lorsque ceux-ci ne sont pas seulement cibles mais aussi ressources.

Il apparaît donc nécessaire que l'entreprise forme le client, mais le bénéfice de cette éducation est partagé car elle permet également au client de réduire ses incertitudes face à l'offre de services : « Pour le client confronté pour la première fois à l'acquisition d'un service, cette appréciation repose sur l'ensemble des informations relatives au produit, fournies par le prestataire ou obtenues par d'autres voies, comme le bouche à oreille ou la presse généraliste et spécialisée. » [Jougleux (2000), p.42] Muriel Jougleux (2000) est d'ailleurs l'un des rares auteurs à présenter l'éducation comme un bénéfice pour le client et non uniquement pour l'entreprise et son processus de production.

Si la littérature managériale insiste sur les bienfaits de la formation du client, certains auteurs détaillent également les apprentissages que doivent subir les clients pour optimiser le processus de production : « un vocabulaire spécialisé, l'utilisation d'outils mis à sa disposition, les modalités

de fonctionnement de la prestation, l'action attendue de sa part dans la réalisation de la prestation, un comportement social en fonction des situations et des circonstances » [David et Huguet (1998), p.150]. L'apprentissage porte tout autant sur les modalités d'accès au service que sur le service en lui-même.

À partir de ces constats, deux questions se posent quant à l'apprentissage du client : à qui revient le rôle de former le client et est-il possible d'accélérer le processus d'apprentissage d'un client ? À ce sujet, Carol Surprenant et Michael Solomon (1987) prennent l'exemple des chasseurs qui dans les hôtels de luxe sont chargés de porter les bagages : en s'emparant des valises lorsque le client s'inscrit à la réception, ils ne laissent pas le choix au client et lui montrent quels sont les rôles de chacun. Pour Carol Surprenant et Michael Solomon, les clients apprennent d'abord par l'observation et l'imitation, puis par leur participation. Le rôle de formation est donc accompli par le personnel en contact. Celui-ci doit identifier les besoins d'apprentissage du client, apprécier l'opportunité de cet apprentissage, lui transmettre un certain nombre d'informations ; être conduit à le former ; justifier, expliquer, pour qu'il comprenne et partage le diagnostic, la solution apportée et les modalités de réalisation de la prestation fournie ; évaluer, valider, corriger, sanctionner dans certains cas, les actions menées par le client. [David et Huguet (1998)]

Certains cas extrêmes, notamment celui de l'automatisation, nécessitent un accompagnement supplémentaire du consommateur : « Changer le comportement du client en lui demandant de se prendre davantage en charge nécessite paradoxalement pendant une période transitoire de sur-assister le consommateur. » [Eiglier et Langeard (1987), p.46]. C'est cette attitude que La Poste a adoptée avec le développement des machines de libre-service affranchissement (LISA) qui, dans plusieurs communes, étaient doublées d'un emploi jeune en charge d'en favoriser la compréhension et l'usage par les clients.

La formation du client apparaît donc essentielle dans la littérature du management des services. Il faut non seulement penser le service en tenant compte du comportement du client, notamment en face des nouvelles technologies [Munos et Rieu (1998)], mais encore intégrer dans la phase de conception d'une prestation les « modalités de communication externe et de formation du client qui faciliteront l'adhésion de ce dernier à l'innovation » [Abramovici et Bancel-Charensol (2002), p.3]. Ce n'est que dans une telle optique que les avantages économiques et marketing de la participation du client pourront se révéler.

IV.2.2. Le management du personnel en contact : quelles marges de manœuvre face aux outils de gestion ?

La question de l'éducation du client met en évidence l'importance du personnel en contact dans l'apprentissage que doit effectuer le client. Elle renforce l'attention que l'on devrait accorder à la relation entre le personnel en contact et le client. Pourtant, si elle est occultée par certains économistes, cette relation est amplifiée par des gestionnaires ou par des sociologues. En tout cas, elle n'est certainement pas dénuée d'intérêt.

Le personnel en contact est un des garants non seulement de la qualité de la prestation mais aussi de la permanence de la relation avec un client. La co-production du service et la variabilité de la prestation qu'elle implique sont à la base d'interrogations sur les systèmes de gestion des ressources humaines et sur la gestion des compétences, tant opérationnelles que managériales, au sein de l'entreprise.

À ce titre, certains courants de la gestion des services ont proposé de nombreux outils de gestion afin de limiter le caractère hétérogène de l'acte de service et/ou afin d'accroître la performance de l'entreprise. Ces outils de gestion peuvent à la fois être des outils de gestion du personnel en contact et des outils mis à leur disposition pour faciliter ou structurer la relation. Ils ont donc de nombreuses répercussions sur la qualité du service et sur la capacité d'innovation du personnel en

contact. Parmi tous ces outils de gestion, le développement du marketing interne montre l'importance de ce personnel en contact dans la production, voire dans la conception du service.

IV.2.2.1. Standardiser la relation en influençant le comportement du personnel en contact

« L'agent en contact est souvent peu qualifié, positionné assez bas dans la hiérarchie des postes de l'entreprise, mais c'est pourtant à sa capacité à mener une relation efficace que tient la performance. » [Thévenet (1998), p.122]

De quoi peut bien tenir l'efficacité quand le moment de vérité est différent pour chaque délivrance de prestation ? La volonté de certains gestionnaires a donc été de tenter de réduire cette variabilité en définissant des outils de gestion qui pouvaient influencer sur le comportement du personnel en contact. Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987), qui accordent au personnel au contact une place privilégiée dans le système, considèrent que l'on doit définir le comportement qu'il convient que le personnel adopte vis-à-vis du client et le travail qu'il devra accomplir, tout autant que la façon de le faire : le personnel personnifie l'entreprise aux yeux du client et peut influencer les sentiments de celui-ci. Ces auteurs préconisent donc de développer un script comportemental détaillé pour chaque situation. Comme un acteur de théâtre, l'agent doit apprendre un rôle. C'est cette position qu'adoptent plusieurs groupes qui, à travers leurs politiques marketing, qualité et ressources humaines, favorisent un apprentissage conséquent de scripts comportementaux.

L'application des scripts de comportements est pourtant très difficile et est souvent décriée. « La relation avec le client n'est pas simple, elle ne va pas de soi ; elle exige un engagement, elle n'est pas totalement standardisable, contrôlable ni réparable. » [Thévenet (1998), p.122] Si la tendance à la standardisation est lourde, tout particulièrement dans les services de proximité de masse, les argumentaires, les dialogues de vente préétablis et les descriptions de poste ne sont très souvent pas suffisants [Thévenet (1998)]. Là encore, il ne faut pas oublier que la conception, la production et la distribution du service sont difficilement séparables. David Alis (1998) estime à juste titre que l'application mécanique de moyens de contrôle pour influencer le comportement du personnel (normalisation, scripts de comportement) peut entraîner des dysfonctionnements. Ces outils peuvent effectivement négliger la complexité des relations de service et susciter des conflits intrapsychiques chez le personnel : il est difficile de prévoir à l'avance le comportement et les besoins du client.

La conception de scripts de comportements doit donc laisser une certaine marge de manœuvre au personnel en contact pour qu'il puisse ajuster l'offre et la demande. Dans tout marketing relationnel, le personnel en contact doit être habilité à négocier et à gérer des dilemmes [Langeard et Eiglier (1994)], ce qui peut justement entrer en contradiction avec l'application systématique de scripts comportementaux. Ceux-ci relèvent d'ailleurs d'un fonctionnement centralisé qui ne permet pas de prise d'initiative et « entraîne un sentiment d'aliénation qui détruit la relation de service » [Langeard et Eiglier (1994), p.20]. La standardisation qu'impliquent les scripts de comportements ou les normalisations doit être souple et évolutive : les outils utilisés ne doivent pas être compris comme « un contrôle des comportements considéré comme imposé et extérieur au vécu du salarié, mais [comme] des formations qui permettent un autocontrôle par le salarié » [Alis (1998), p.79].

Cette souplesse des outils de gestion comportementaux se retrouve dans le développement d'un concept plus large et plus global : celui de la culture d'entreprise. La qualité du service rendu face à la multitude et à l'hétérogénéité des contacts serait garantie, non seulement par la compétence des employés, mais aussi par un état d'esprit adéquat [Normann (1994)]. Il ne s'agirait donc pas d'influencer les comportements par des incitations financières mais davantage de développer l'intérêt du travail, la fierté, l'appartenance [Eiglier et Langeard (1987)].

IV.2.2.2. Gérer des compétences

La proposition de normaliser et de gérer le comportement du personnel en contact avec des scripts de comportements doit être mise en parallèle avec les théories développées autour de la gestion des compétences. En effet, de nombreuses entreprises ont mis en place leurs propres centres de formation du personnel qui, non seulement facilitent l'apprentissage de scripts de comportement, mais aussi et surtout cherchent à développer les compétences des salariés selon une approche plus ou moins dynamique.

La définition de la compétence mérite toutefois être précisée : est-ce par exemple la connaissance des scripts de comportements ou est-ce l'intelligence à développer autour de leur utilisation ? La trilogie que propose Yves Lichtenberger (1999) est, à ce titre, très utile pour identifier la difficulté de cerner la compétence, de la formaliser et de la transmettre : il s'agit de distinguer les connaissances apprises (savoirs scientifiques et techniques formalisés : scolaire), des capacités détenues et savoir-faire (pratiques et habilités physiques et mentales : acquises en situation de travail, apprentissage), et des compétences mises en œuvre (ce que les individus apportent d'original dans des situations peu formalisées et peu stabilisées nécessitant l'intelligence de la tâche qui leur est confiée). Le script de comportement appartiendrait à la première catégorie mais l'efficacité de son application dépendrait des deux autres registres de compétences. Les compétences relationnelles que recommande Richard Normann (1994) pour la délivrance d'un service seraient le résultat à la fois d'un apprentissage, d'un savoir-faire et d'une mise en situation.

Ces trois registres se retrouvent combinés dans la proposition de Jean Gadrey (1994) : la compétence relève de la façon dont l'agent construit socialement le client, transforme son problème ou ses questions en cas, mobilise ensuite des routines, des méthodes, appuyées selon les cas sur des dossiers, formulaires, ou sur des guides méthodologiques plus complexes et plus ouverts. [Gadrey (1994)] La compétence de l'agent paraît donc essentielle : son expression n'est autre que la qualité de service et elle est d'autant plus recherchée que le service nécessite au cours de sa délivrance de comprendre le client, d'animer l'échange, de trouver, en situation, la solution la plus adéquate [Zarifian dans Gadrey et Zarifian (2002)].

Aujourd'hui, la question des compétences mobilise tout autant les services des ressources humaines que les laboratoires de recherche. Ce qui importe, c'est non pas d'en dresser un état de l'art, mais bien de souligner l'importance de ces compétences dans la qualité du service et dans l'avantage concurrentiel qu'elles procurent. Elles sont aussi primordiales dans les processus d'innovation des firmes. Il est certain que l'agent en situation développe des savoirs tacites pour mieux répondre à son client : l'agent peut tout à la fois adapter les outils mis à sa disposition ou adapter l'offre de services pour satisfaire le client. Néanmoins, des outils comme les applications CRM, même s'ils transmettent le savoir, permettent-ils de transmettre les compétences développées en situation ? Se posent, en effet, les questions de la diffusion de pratiques développées en situation, des processus d'imitation, d'expérimentation, de socialisation voire de formalisation.

La question de la périssabilité des compétences retient aujourd'hui l'attention de nombreuses entreprises de services car ces compétences vivent avec l'action, se transforment et meurent avec elle : la relation de service est une situation d'apprentissage permanent qui développe et qualifie l'individu [Magnin (1991)]. Gérer les compétences est donc aujourd'hui un des arguments qui sous-tend les outils de gestion de ressources humaines qui visent à développer un ensemble de connaissances mais aussi à jouer sur les deux autres registres de compétences que propose Yves Lichtenberger (1999). Mais vouloir formaliser les trois registres apparaît être toutefois bien ambitieux.

IV.2.2.3. Les outils de gestion, facilitateurs de la relation de service

Au-delà de la normalisation ou des scripts de comportements – outils de gestion qui relèvent principalement de la gestion des ressources humaines –, il existe une multitude d'outils de gestion qui sont développés pour faciliter non seulement la gestion des compétences, mais aussi la complexité croissante de l'offre de services.

Il tombe sous le sens que le développement des phénomènes de personnalisation et de segmentation a largement contribué à la complexification de l'offre de services et que, pour accompagner cette complexification, l'entreprise a mis en place un certain nombre d'outils de gestion : il s'agit de permettre au personnel et au client d'avoir des outils d'aide à la conception d'une offre et d'une prestation. Frédéric Jallat (2001) donne ainsi de nombreux exemples : les techniques du *datamining*, du géomarketing et de la gestion de bases de données clientèles qui facilitent la personnalisation des prestations et la segmentation de la clientèle, ou encore l'exemple des taxis bleus dont le système de guidage satellitaire par GPS et le central téléphonique permettent d'améliorer la qualité du service et de personnaliser la relation de service en identifiant précisément chauffeurs et passagers.

Toutefois, les outils de gestion sont aujourd'hui largement critiqués en raison du rôle structurant qu'ils peuvent jouer. Il est certain que les scripts de comportement ou qu'un simple système d'information limitent l'un et l'autre les marges de manœuvre d'un employé. Laurence Bancel-Charensol et Muriel Jougleux (2003) rapportent ainsi la vision étroite que certains sociologues et économistes ont de ces outils : en privilégiant la productivité du travail (accélération des volumes traités, standardisation du service offert), ces outils appauvriraient le contenu de la relation et amoindrirait de fait, la qualité du service pour le client. Laurence Bancel-Charensol et Muriel Jougleux contestent cette vision réductrice en présentant leurs travaux sur les outils de gestion du *front office* : « Ces outils de structuration de l'interaction, même lorsqu'ils s'inscrivent dans une logique de rationalisation du travail, sont globalement vécus par les personnels comme des facteurs d'amélioration de la qualité de l'interaction, soit que la prise en charge de certaines tâches techniques par l'outil soit perçue comme favorisant le caractère relationnel de l'interaction, soit que les gains de temps qu'ils engendrent contribuent également à l'amélioration de la qualité de service rendu. » [Bancel-Charensol et Jougleux (2003)]

Au sein de ces outils de gestion, l'utilisation de systèmes d'informations et de nouvelles technologies est patente. Ceux-ci sont parfois plus qu'un outil mis à la disposition du personnel en contact dans la mesure où ils peuvent le remplacer. C'est le cas des services de masse de proximité qui font appel à l'automatisation et au libre-service au détriment du relationnel. « Du fait que de nombreux problèmes de qualité de service tournent autour d'incidents arrivés entre clients et personnel en contact avec la clientèle, les industries de services utilisent de plus en plus les nouvelles technologies pour réduire ou même supprimer le contact entre le client et les employés. » [Lovelock et Lapert (1999), p.34] Mais l'utilisation des nouvelles technologies peut également se faire sans altérer le relationnel et agir comme principal facilitateur en favorisant la diffusion de l'information et en favorisant l'homogénéisation et la standardisation de la prestation.

Les outils de gestion qui permettent ainsi de finaliser, d'organiser ou d'animer la relation du personnel en contact avec le client, doivent être davantage perçus comme un moyen pour ce personnel de gérer la complexité et de pouvoir proposer l'offre appropriée aux différents segments de clientèle rencontrés, de mieux appréhender la demande et les caractéristiques du client et de suivre dans le temps l'historique de la relation.

IV.2.2.4. Le marketing interne, outil de motivation du personnel

Les outils de gestion ont pour objectif de finaliser, d'organiser ou d'animer l'activité. Le marketing interne, à défaut de contribuer à l'organisation du système de la prestation, a un rôle

majeur en matière d'animation et de finalisation. Il ne peut pas être négligé, d'autant qu'il constitue, aujourd'hui, un outil indispensable dans la gestion du personnel en contact.

Le marketing interne est un concept qui est issu de la littérature du management des services, et plus précisément du marketing des services. À l'origine, le marketing interne a été développé par Earl Sasser et Stephen Arbeit comme une stratégie pour attirer les meilleurs vendeurs de services [Sasser et Arbeit (1976)]. Il a été repris par Christian Grönroos (1978) et Leonard Berry (1981) pour que l'employé soit considéré comme un client : le marketing interne « s'inscrit dans le paradigme relationnel dont il constitue une dimension majeure. Selon l'optique relationnelle, l'objectif de fidélisation de la clientèle des entreprises passe par la qualité de la relation qui s'instaure entre le personnel de contact et le client lors de leurs rencontres ; le marketing ne se limite pas à une transaction ponctuelle, il s'inscrit dans la durée ; la “confiance” est au centre de la relation. » [Seignour (1998), p.44]

La littérature issue du management des services est relativement prolixe pour mettre en avant la caractéristique principale du marketing interne qui est de vendre le service en interne avant de la vendre au client [Eiglier et Langeard (1987), Grönroos (1990), Lovelock et Lapert (1999)]. « Lorsque la direction marketing d'une entreprise de service décide d'une politique et de plans d'action marketing, elle ne doit pas les mettre en œuvre avant de les avoir “vendus” au réseau. » [Eiglier et Langeard (1987), p.114] Il s'agit donc, comme l'écrit Amélie Seignour (1998), d'accompagner ou de supplanter des modes de coordination fondés sur des liens hiérarchiques, perçus comme contre performants, par des modalités d'échange issues du marché : « Le marketing interne apparaît stratégiquement comme une troisième forme de coordination, entre l'intégration (coordination par la hiérarchie) et l'externalisation (coordination par le marché), permettant à la fois de limiter les coûts cachés économiques et sociaux de la première et les coûts de transaction de la seconde. » [Seignour (1998), p.53]

L'enjeu principal du marketing interne est donc d'améliorer la performance et c'est un enjeu économique : « Il s'agit d'accroître la satisfaction du consommateur, soit pour fidéliser la clientèle, soit pour attirer des prospects – par une politique d'image notamment – à partir d'actions menées auprès du personnel. » [Seignour (1998), p.49] La littérature formule plusieurs autres objectifs. Mais au final, ils se retrouvent souvent derrière cette satisfaction du client.

Un premier objectif tient au respect et à la mise en œuvre des promesses faites à la clientèle [Berry (1981)]. Le marketing interne doit se combiner au marketing externe et ne pas s'y opposer : les engagements du marketing externe doivent être tenus durant les rencontres avec la clientèle [Bitner (1995)]. Le marketing interne permet ainsi d'établir une cohérence entre le siège et le réseau et permet d'éviter ou de réduire les messages discordants qui décrédibilisent les actions du siège dans l'esprit du client, rendent inefficace la politique marketing ou détériorent l'image de l'entreprise de services [Eiglier et Langeard (1987)].

Un deuxième objectif, qui s'inscrit dans le fil du précédent, vise au développement par les employés d'une culture de service intégrant le client dans leur logique de travail [Grönroos (1990)]. Il peut également s'agir de développer une culture d'entreprise pour motiver et coordonner les salariés.

Un troisième objectif, énoncé dans la littérature, est la sensibilisation du personnel en termes commerciaux, répondant de fait à un enjeu économique : l'atteinte d'objectifs commerciaux « ne se décrète pas : elle est liée à la capacité et à la volonté des acteurs de s'engager dans des actions et des processus qui réclament motivation et participation » [Seignour (1998), p.43].

Enfin, le marketing interne est aussi un moyen pour que les employés s'approprient les produits et services : Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) estiment que le management doit en permanence consulter, informer tout le personnel sur les options marketing et tout particulièrement lorsqu'elles affectent leur façon de travailler.

Si même tous ces objectifs sont plus ou moins communément partagés, les auteurs s'accordent tous sur l'enjeu économique du marketing interne. Pour autant, cela ne donne pas une définition unique du marketing interne. Il existe effectivement plusieurs définitions qui varient entre une technique et une philosophie [Seignour (1998)]. Il existe d'ailleurs deux approches possibles qui sont, soit communicationnelle, soit contractuelle (relations clients/fournisseurs). D'un côté, l'objectif est de persuader, de faire adhérer, de modifier les comportements à travers le partage d'un système de valeurs communes issu d'une logique d'influence unidirectionnelle [Seignour (1998)] ; de l'autre côté, l'objectif est de construire des prestations internes avec le personnel et de responsabiliser les acteurs. Il ne s'agit donc pas de contraindre les salariés selon un mode de coordination hiérarchique. Il s'agit ou bien de les convaincre en les appréhendant comme des destinataires ou des cibles, ou bien de les intégrer aux processus décisionnels en les considérant comme des acteurs et des partenaires. Cependant, dans la réalité, la volonté d'un management participatif qui peut se lire dans les relations contractuelles aboutit bien souvent davantage à un processus d'influence qu'à une démarche interactionniste [Seignour (1998)].

Ces deux approches – contractuelle et communicationnelle – se retrouvent chez les auteurs du marketing des services, même si elles ne sont pas toujours clairement distinguées. Certains auteurs considèrent ainsi le marketing interne comme une philosophie de management afin de motiver et d'aider les salariés [Varey (1995)], afin de développer une culture de l'entreprise et du client qui contribue à maintenir chez tous les responsables et dans tout le personnel une compréhension de l'image de marque et une adhésion aux « manières de travailler » avec et pour le client [Eiglier et Langeard (1987)]. Pour d'autres auteurs, le marketing interne se caractérise davantage par des relations contractuelles entre les différents maillons d'une chaîne de transactions internes de service dont l'apogée est le moment de vérité entre l'employé et le client externe [Lovelock et Lapert (1999)]. Dans les deux cas, la finalité est de favoriser chez tous les salariés une « orientation client » tout en utilisant des discours et des modes de gratification qui vont persuader ces salariés d'adopter des comportements au travail *ad hoc* [Seignour (1998)].

Toutefois, l'usage à outrance de certains outils de gestion, comme les campagnes de vente, est décrié par ceux qui prônent l'approche philosophique : les programmes et les campagnes d'exhortation sont souvent développés à court terme [Varey (1995)]. Ces outils relèvent davantage d'un marketing transactionnel que d'un marketing relationnel : selon Amélie Seignour (1998), cette démarche instrumentale de type transactionnel qui prend la forme de campagnes ponctuelles, de brochures et de réunions informatives, risque de se solder par un échec. Certes, ce sont des programmes de stimulation du personnel dont le rôle est d'atteindre des objectifs, mais garantissent-ils la qualité de service et la pérennité de la relation de service ? Pour y remédier, Amélie Seignour (1998) préconise une prise de conscience du management de la nécessité d'animer les équipes en reconnaissant ses collaborateurs, en les impliquant dans le processus décisionnel et en les gratifiant.

Il s'avère délicat, dans les services, de séparer les processus de conception, de production et de distribution. C'est pour cette raison que *front office* et *back office* jouent un rôle primordial dans l'élaboration d'une prestation : le marketing interne fait donc partie de ces outils de gestion qui ont pour vocation d'affirmer ce rôle et de supplanter un mode de coordination hiérarchique. Christian Grönroos (1990) parle d'ailleurs d'une culture de service nécessaire pour faire face habilement à l'hétérogénéité des demandes des clients. Il importe maintenant de dépasser les théories pour déterminer si le marketing interne se résume à un outil de gestion dont l'application est parfois mécanique et dépourvue de tout horizon à long terme, ou s'il contribue véritablement à une prise de conscience interne en matière de management et de philosophie.

Les outils de gestion sont donc à la fois des facilitateurs et des freins à la qualité du service rendu. La question qui se pose est la place qu'ils laissent à l'innovation. En effet, le personnel doit toujours faire face à des situations différentes, voire imprévues : les outils mis en place lui

laissent-ils une marge de manœuvre pour ajuster l'offre aux demandes, au-delà de ce que leur système propose et prescrit ?

IV.3. L'offre de services à l'épreuve du terrain

De nombreuses entreprises cherchent aujourd'hui à améliorer leur qualité de service tout en se fixant des objectifs de productivité et de rentabilité. La standardisation est donc un concept populaire, au sens où elle permet de réaliser des économies. Si les avatars de la standardisation ont déjà été énoncés, demeure encore un débat classique qui ne saurait être éludé : la standardisation bride-t-elle l'innovation dans l'offre de services ? Autrement posé, le terrain a-t-il la faculté d'adapter l'offre de services en fonction des spécificités locales ou en fonction des relations de services différenciées ?

À ces questions, la littérature donne trois types de réponse : tout d'abord, l'adaptation du service aux spécificités locales, tout en accordant un rôle de veille au terrain ; ensuite, une marge d'appréciation significative laissée au terrain face à l'hétérogénéité de la production du service ; enfin, la création de produits cachés et la transgression des règles par le terrain.

IV.3.1. Un terrain qui adapte l'offre au marché

Le management stratégique accorde une large place à l'adaptation locale de l'offre, reprenant le principe du développement de l'économie de l'information qui prône le foisonnement de l'innovation locale avec le développement d'une pensée globale pour favoriser la diffusion : « *Think globally, act locally* » [Levitt (1983)].

Dans cette logique de développement sur des marchés internationaux, les initiatives individuelles au niveau du terrain sont favorisées pour permettre davantage de réactivité et de flexibilité. Monique Brun (2001) qualifie d'effet de miroir le processus qui va permettre la diffusion et les échanges d'innovations et de savoir-faire au sein de l'organisation. Cette « volonté de proposer une offre de services adaptée aux consommateurs de chaque marché et de prendre en compte les différences culturelles conduit logiquement à favoriser l'innovation locale. Le risque est de perdre en efficacité au niveau global en développant sur plusieurs sites des formules très proches. » [Brun (2001), p.73] Cette démarche qui répond à un développement international s'approche des travaux de Jean-Claude Usunier (1996) sur la même question : peut-on standardiser sa production au niveau international, les pratiques locales de consommation sont-elles identiques partout ?

Cette question n'est pas propre aux services. Mais les spécificités des services ne la rendent-elles pas encore plus prégnante dans le domaine des services ? Que la standardisation de l'offre de services soit nationale ou internationale, cela ne modifie en rien les spécificités des services.

L'adaptation aux spécificités locales ne peut, en effet, se réaliser sans l'aide du terrain, du personnel en contact ou du *back office* local. Le marketing des services accorde d'ailleurs une large place au personnel en contact dans le développement de la veille stratégique et commerciale, sans toutefois leur reconnaître le rôle de concepteur. Les exemples de Joël Le Bon (1997) le confirment. Que ce soit le développement d'offres spécifiques chez Euro Disney ou de certaines prestations chez Dynapost, la conception de l'offre de services reste l'attribut privilégié d'un marketing central. En revanche, le personnel en contact transmet sa connaissance du terrain et obtient des modifications en amont de la conception de l'offre. Les vendeurs n'ont alors qu'un rôle de veille et d'information : « les vendeurs représentent depuis toujours une source importante d'informations sur l'environnement. Ils sont bien souvent les premiers à être informés d'une évolution des besoins des clients, du test ou du lancement d'un nouveau produit, ou encore d'un changement de prix des concurrents. » [Le Bon (1997), p.7]

Une telle vision du rôle du terrain paraît bien limitée. L'exemple des agences bancaires de Béatrice Lallé (1990) montre à juste titre les faiblesses d'un tel raisonnement : « Le marché, pour

l'agence bancaire, est un lieu de coordination, fondé sur l'échange et le contrat entre personnes. Il est un micromarché qui privilégie une approche interindividuelle et donc une adaptation à chaque client, particulier ou entreprise, à chaque besoin, prêt, placement ou gestion des moyens de paiement, à chaque activité, mode de vie et spécificités locales. Comment dès lors imaginer que des produits élaborés de manière centralisée, puissent répondre à ces attentes multiples ? Pour satisfaire sa clientèle, l'agence bancaire doit disposer de produits utiles à son propre micromarché. Il faut donc qu'elle soit capable de les identifier et de les concevoir. » [Lallé (1990) p.111]

Se pose ensuite la question de la légitimation et de l'éventuelle diffusion des innovations du terrain. C'est là l'objet des politiques d'innovation participative qui accordent de plus en plus un rôle de conception au terrain, même si, très souvent, l'innovation participative porte davantage sur les processus de travail que sur l'offre de services. L'un des fondements de l'innovation participative est d'affirmer que la proximité naturelle avec les clients permet de s'adapter aux attentes et de proposer du sur mesure. Dans le cas de la Sodexo, ce processus serait favorisé par la tradition de décentralisation et de segmentation par type de clientèle, qui confère aux filiales une autonomie importante sur leur marché. Mais dans la réalité, qu'en est-il du véritable rôle de conception des entités locales ? Peut-il se limiter ici encore à un simple rôle de veille ?

IV.3.2. L'hétérogénéité de la production du service, source de variabilité dans l'offre

Les typologies de services précédemment exposées²¹ mettent en évidence un aspect non négligeable de la production de service, à savoir son hétérogénéité. En effet, la prestation de service et sa production sont hétérogènes « car même si la fonction marketing a établi précisément ses spécifications, sa production peut varier d'un client à l'autre, ou d'un jour sur l'autre pour le même client »²². « Les entreprises de service ont plutôt une culture de l'artisanat, ce qui d'ailleurs n'est pas péjoratif, car la grande force de l'artisan est la connaissance de ses clients en tant que personnes, et sa souplesse d'adaptation face à leurs demandes ou exigences. » [Flipo (2001), p.28]

L'hétérogénéité de la production de service a plusieurs origines : le degré de « matérialité » du service, l'importance de la fraction de la production du service qui se déroule en temps réel en présence du client, l'importance de la mobilisation du client comme cible et/ou ressource dans la production du service, l'importance des interactions entre le client et le personnel de l'entreprise prestataire dans la production du service, ou la complexité de la production de service [Jougoux (2000)].

Ces raisons de l'hétérogénéité de la production de service soulignent l'importance de l'interaction entre le client et le prestataire. Cela cache surtout un phénomène bien plus important : la production de service est d'autant plus hétérogène que l'offre de services peut être adaptée à chaque situation, à chaque client. Il s'agit effectivement de co-produire, voire de co-concevoir, une offre de services avec le client en lui proposant des solutions adaptées ou inédites. C'est le fruit d'un apprentissage réciproque et constant dans l'interrelation entre le prestataire et le client [Everaere (1997a)]. Christophe Everaere (1997a) affirme d'ailleurs que l'innovation est inhérente au service : « L'innovation n'est-elle pas inhérente à la notion de service dans la mesure où un service, par opposition à un produit, est potentiel et incertain, et donc virtuellement ouvert à des améliorations continues pour satisfaire des clients aux attentes hétérogènes et changeantes ? » [Everaere (1997a), p.38] Et dans ce processus de satisfaction de la clientèle, le personnel en contact qui innove en matière de service le fait sans en être conscient. [Everaere (1997a)]

²¹ Cf. Chapitre I.1.

²² Bancel-Charensol L., Delaunay J.-C., Jougoux M., *op. cit.*, p.38.

C'est justement parce qu'il faut satisfaire des demandes hétérogènes et changeantes que la standardisation d'un service n'est pas pleinement envisageable : elle est d'autant plus délicate que la prestation, de par son degré de matérialité, « ne se cristallise pas dans un produit matériel aisé à stocker, à transporter et à aliéner » [Callon *et al.* (1997), p. 34]. La question demeure de savoir si chaque adaptation de l'offre de services ou de la production de service correspond à de l'innovation. Il faut également distinguer les types d'innovation. En fait, l'innovation des agents EDF de Christophe Everaere est-elle une innovation de processus ou une innovation en termes de développement de l'offre ?

La littérature montre que le fruit de l'interaction entre le client et le prestataire est non seulement une source d'innovation de processus, mais aussi d'innovations d'offres. Les principaux exemples sont issus du domaine bancaire. Faïz Gallouj, Jean Gadrey et Edwige Ghillebaert (1999) parlent ainsi de quasi-prestations sociales et civiques qui dépassent de simples prestations commerciales. Pour Béatrice Lallé (1990), ces prestations vont au-delà des prestations sociales et civiques et s'inscrivent dans ce qu'elle définit par des produits cachés.

IV.3.3. Produit caché ou innovation de service : la nécessité de réguler la transgression des règles

L'innovation de service issue de la relation établie entre le client et le personnel en contact a fait l'objet de deux études approfondies dans le domaine bancaire : Béatrice Lallé (1990), qui se positionne davantage dans une perspective économique et stratégique, et Norbert Alter, sociologue de l'innovation²³. L'un décrit le produit caché et ses enjeux stratégiques alors que l'autre met en évidence la transgression des règles dans le quotidien de la relation de service.

Dans ses travaux, Béatrice Lallé (1990) définit le produit caché comme étant opposé au produit visible. Le produit visible est inscrit dans le catalogue commercial de l'entreprise, il fait généralement l'objet d'une politique marketing spécifique, il a un nom, une mesure et un système de surveillance. Le produit caché n'existe pas dans les prestations officielles de l'entreprise : il ne fait pas l'objet d'une démarche stratégique consciente et organisée, il n'est pas repéré, exploité, piloté par l'entreprise bancaire.

Ce produit caché, non officiel, est pour Béatrice Lallé le fruit de la relation, de l'interaction entre l'agence bancaire et sa clientèle. Le personnel en contact avec la clientèle cherche en effet, dans sa relation avec son client, à satisfaire au mieux les besoins du client. Il s'agit pour le personnel d'obtenir une meilleure adéquation entre l'offre et la demande, au-delà des produits visibles. Mais il s'agit également pour les employés de faciliter la vente de produits bancaires classiques en offrant des prestations supplémentaires au client : « c'est parce que le personnel a placé, ou espère placer, un produit visible qu'il accepte de fournir au client des produits cachés sous forme de service après-vente ou de conseil » [Lallé (1990), p.151]. Le domaine bancaire favorise d'autant plus les produits cachés que son environnement a fortement évolué : le renforcement de la standardisation des produits visibles, le changement technique, la déréglementation et la désintermédiation poussent cette prolifération de plus en plus importante de produits cachés.

Les enjeux stratégiques du produit caché sont nombreux dans le domaine bancaire. La création et l'application de ce produit peuvent en effet être bénéfiques tant à l'échelon national qu'à l'échelon local. Le produit peut être un atout non négligeable dans la mesure où c'est « un moyen de contourner l'uniformité des produits bancaires traditionnels » [Lallé (1990), p.156] et un agent de performance. L'interaction avec le client peut être la source potentielle d'une différenciation, voire d'une diversification [Lallé (1990)]. Il s'agit, pour l'entreprise, de savoir les valoriser. Les exemples sont nombreux mais s'apparentent très souvent au traitement de la demande du client

²³ Alter N., « Les innovateurs sont-ils déviants ? », *Sciences humaines*, n°94, mai 1999, pp.34-37.

et à l'adaptation que le personnel peut effectuer par rapport aux outils et prestations dont il dispose : explications diverses, argumentaire commercial, conseil, simulations ou démonstrations, renseignements, SAV et assistance, prestations annexes, *etc.* Pour Béatrice Lallé (1990), le produit caché, issu de la relation, du face-à-face entre les deux partenaires, est multiforme et infiniment varié.

La définition du produit caché paraît bien vaste et pose la question de son apparentement à l'innovation de service²⁴. À s'en tenir aux caractéristiques de l'innovation identifiées par Norbert Alter dans ses travaux, celles du produit caché n'en sont pas tellement éloignées. Dans son cas, l'objectif de l'innovation est d'obtenir ou de conserver la confiance d'un client en accordant des conditions préférentielles : « À l'occasion d'un transfert de livret, ils arrangent les dates de valeurs pour que le client ne soit pas pénalisé ; ils acceptent de réaliser des prêts sans bénéfice pour garder la confiance d'un client ; ils réalisent des prêts interdits en déguisant leur objet. »²⁵

Norbert Alter reconnaît les mêmes avantages en matière de gains stratégiques : l'employé de banque participe, en transgressant les règles, « à la flexibilité de l'organisation et des techniques, à la réactivité, à la qualité et à l'adaptabilité des produits »²⁶. Les comportements déviants sont donc tolérés et les meilleurs sont institutionnalisés : il s'agit de la même manière que Béatrice Lallé (1990) de valoriser ces produits cachés qui améliorent la qualité de la prestation et la qualité de la relation avec le client.

Les débordements doivent toutefois être anticipés ou évités. Béatrice Lallé (1990) énonce deux propriétés élémentaires des produits cachés : tout un chacun y a recours et s'il n'a pas de prix, le produit caché peut avoir un coût. Les directions tolèrent donc les comportements déviants mais interdisent ceux qui leur semblent au contraire trop coûteux ou risqués²⁷. La diffusion d'un produit caché peut également contrecarrer la vente d'un produit visible. Cependant, dans la mesure où le comportement des clients est sujet à l'instrumentation de gestion [Berry (1983)], les objectifs sur les produits visibles devraient avoir la priorité. Néanmoins, dans certains cas, « plus l'employé souhaite placer un produit visible, plus il fabrique de produits cachés pour argumenter, démontrer, convaincre, informer, former son client » [Lallé (1990), p.153]. Il importe donc de veiller à ce que le client ne privilégie pas l'obtention de produits cachés.

Norbert Alter souligne un autre écueil qui est celui de l'autonomie que développe chaque employé à travers le développement de ces produits cachés. Cette autonomie peut avoir comme effet subversif la complicité entre le client et le chargé de clientèle. Ce dernier peut se désolidariser de son entreprise. Il ne faut donc pas que des relations interpersonnelles supplantent une relation commerciale. Il est vrai que la diffusion de produits cachés permet d'entretenir et de renforcer la relation interpersonnelle, et c'est justement un point qui mérite d'être plus largement étudié. La question est celle de la permanence de la relation : doit-elle passer par un renforcement des relations interpersonnelles ? Quelle part accorder aux relations interpersonnelles face aux relations commerciales ?

Du reste, « le développement de pratiques diversifiées dans le réseau peut enlever tout impact à la communication institutionnelle et peut constituer un halo autour de l'image de l'entreprise, affaiblissant son identité : des offres locales différentes de la promesse officielle, des pratiques de prix non cohérentes, un niveau de services irrégulier présentent des dangers profonds pour l'entreprise de services, d'autant plus que ces dysfonctionnements ne sont souvent pas visibles du siège. » [Dumoulin (1991), p.165]

²⁴ Cf. Chapitre I.2.

²⁵ Alter N., *op. cit.*, p.35.

²⁶ *Ibid.*

²⁷ Alter N., *op. cit.*, pp.34-37.

Ces écueils des produits cachés montrent que le pouvoir de conception local peut être contre productif : Béatrice Lallé (1990) ou Christiane Dumoulin (1991), Norbert Alter²⁸ ou Caroline David et Pascal Huguet (1998) estiment à juste titre qu'il doit être régulé. Ils proposent chacun leurs garde-fous pour faire face à cette spécificité du service qui fait que des relations de service entre un client et un personnel en contact peut naître une forte hétérogénéité. L'objectif est, certes, de réduire certains écarts de qualité en tentant de mieux satisfaire les demandes des clients. Mais cela peut générer d'autres écarts. C'est pour faire face à cette hétérogénéité de la prestation que Muriel Jougleux (2000) suggère la mise en place d'une certification de la qualité du service qui contribue également à mettre en œuvre des logiques de structuration, de professionnalisation et d'industrialisation des activités de service.

L'innovation de service issue de la relation de service n'est pas totalement identifiée. Les travaux de Béatrice Lallé (1990) et Norbert Alter contribuent à en préciser les contours. Norbert Alter évoque la question de la diffusion de ces innovations : les réseaux d'innovateurs, partiellement informels voire clandestins, sont selon lui un moyen de diffuser ces innovations non toujours autorisées. Norbert Alter accorde d'ailleurs une grande part de clandestinité aux innovations du terrain. Est-ce un cas particulier du domaine bancaire ? Est-ce un cas généralisable aux entreprises de services ?

²⁸ *Ibid.*

Synthèse et apports pour la recherche

Appréhender la notion de service est un exercice délicat. Si l'opposition entre biens et services n'apparaît pas pertinente, l'application des principes industriels au service est remise en cause en raison des spécificités du service et de l'hétérogénéité des activités de service.

Le premier enseignement à tirer de la revue de littérature qui précède réside dans la caractérisation du service en fonction de ses spécificités – immatérialité, interactivité, immédiateté, simultanéité – et de l'implication du client dans sa production. Sans client, le service ne peut pas exister. Si le principe de co-production est acquis, celui de co-prescription est moins assuré. La typologie de Nadine Thèvenot (2000) – libre-service, services standardisés, services industrialisés, services personnalisés, services co-produits – met bien en évidence que toutes les activités de service ne requièrent pas une participation du client au processus de conception.

Le deuxième enseignement consiste en la différenciation nécessaire des activités de service selon le degré d'interactivité avec le client. Il est, en effet, difficile de circonscrire les activités de service et de proposer une organisation universelle de l'activité d'une entreprise de services. En fonction de la participation du client, qui peut être à la fois cible et ressource de la prestation, la conception du service est plus ou moins partagée.

Le troisième enseignement réside dans la difficulté de standardiser intégralement un service en raison de ses spécificités et tout particulièrement en raison de l'interaction entre le personnel et le client. Si même l'on tente de rationaliser l'activité de service à travers soit une production de masse, soit une personnalisation de masse avec une segmentation de la clientèle, l'interface avec le client demeure un moment de vérité pendant lequel le personnel en contact est amené à arbitrer entre des injonctions paradoxales. Le degré de personnalisation du service apparaît être *a priori* très corrélé au degré d'interaction entre le personnel en contact et le client.

Le quatrième enseignement consiste en la qualification de l'interaction entre le prestataire et le client comme une source d'innovation de service : l'innovation n'est pas l'apanage de l'industrie. La résolution d'injonctions paradoxales et la co-prescription du client sont deux phénomènes qui peuvent entraîner l'innovation de service lors de la réalisation de la prestation, en actes. En revanche, tous les types de services n'accordent pas la même capacité d'initiative au personnel en contact avec la clientèle. Les typologies de services n'apportent toutefois que peu d'éléments pour bien identifier les activités qui favoriseraient un foisonnement d'innovations à partir du personnel en charge des activités opérationnelles. L'organisation de l'entreprise, entre *front office*, *back office* territoriaux et nationaux, et un service de conception central, n'est d'ailleurs que peu étudiée pour les activités de service.

Le cinquième enseignement tient à la forte dépendance du résultat de l'activité de service aux acteurs, à leur formation, à leur éducation, et aux modes d'organisation qui les régissent. La formation et l'éducation des clients sont primordiales pour renforcer la standardisation d'un service. Les outils de gestion et notamment le marketing interne sont également des éléments essentiels qui participent à structuration de l'organisation et à la réalisation de la prestation. Mais tous ces éléments doivent se retrouver en accord avec la finalité principale de l'entreprise, à savoir satisfaire le client, ce qui n'est pas, de prime abord, évident.

Le sixième et dernier enseignement est certainement le plus important : dans le cas des services, il n'est pas toujours possible de séparer les processus de conception, de production, de distribution et de consommation non seulement en raison de l'interactivité de la prestation, mais aussi en raison des autres spécificités du service – immatérialité, immédiateté et simultanéité. Le service n'est pas totalement conçu ni produit tant qu'il n'a pas été réalisé, et plus particulièrement lorsque la réalisation du service est le fruit d'une interface entre le prestataire et le client.

À partir de ces enseignements, plusieurs hypothèses peuvent être formulées. La première tient à l'inachèvement du processus de conception tant que le service n'est pas consommé par le client final. Certes, le service peut être personnalisé en amont avec le système des personnalisations de masse. Il n'en reste pas moins que des adaptations du service ou du mode de servuction existent au moment de l'interface entre le prestataire et le client.

La deuxième hypothèse découle de la première : le processus de conception est le fruit d'un collectif qui inclut non seulement le service de conception central, le personnel en contact et le client, mais aussi tous les autres acteurs possibles de la prescription. Si même le client peut être concepteur, il existe une multiplicité de prescripteurs de la relation de service, tant en interne qu'en externe à l'entreprise. Le pentagone des services de Faridah Djellal, Camal Gallouj et Faïz Gallouj (2002) en est une preuve en ce qui concerne les acteurs externes. Ces acteurs doivent justement être identifiés pour délimiter précisément le processus de conception d'une entreprise de services.

La troisième hypothèse est celle de la contingence, dans les services, des modes de conception aux modes de production. En effet, le courant de quasi-industrialisation montre comment la production de masse, par la division du travail qu'elle implique, confine la conception en amont du processus. Les services traditionnels qui précédaient la quasi-industrialisation avaient très certainement un mode de conception davantage partagé avec le client : le service était en quelque sorte réalisé sur mesure. La tendance actuelle, qu'elle soit qualifiée de personnalisation de masse, de différenciation retardée ou d'orientation client, est plus complexe dans les rapports de prescriptions qui peuvent exister entre les acteurs de la conception, ceux de la production et ceux de la distribution.

Une quatrième hypothèse peut être émise, selon laquelle les principes de gestion issus de l'industrie ne sont pas *stricto sensu* applicables aux services. S'il est plus facile de séparer les activités de conception, de production, de distribution et de consommation dans l'industrie, il est également plus pertinent d'y mesurer la performance à partir d'indicateurs quantitatifs. La mesure de la performance dans les services souffre effectivement du manque d'homogénéité et de matérialité de la prestation. C'est principalement pour ces raisons que les modes de gestion industriels sont difficilement transposables dans les services, ou s'ils sont transposés, n'apportent pas toujours les résultats escomptés.

Certains points restent en suspens. S'il est démontré que les activités de service présentent une faculté d'innovation, les questions de l'organisation de l'innovation, de sa diffusion et de sa régulation n'ont pas été abordées. Peut-on transposer les modèles d'innovation industriels aux services ? De la même manière, la volonté des entreprises de services de rationaliser leurs activités ne s'oppose-t-elle pas à l'innovation issue du terrain ? Dans quelle mesure la personnalisation de masse laisse-t-elle de la place à l'innovation au moment de la réalisation de la prestation ? Comment organiser l'innovation de service ? Le processus de conception d'un service ne doit-il pas justement inclure les logiques d'innovation pour les organiser ?

Tableau 4 – Synthèse des définitions du service

	Définir le service	
	Concepts	Arguments
Par l'activité	<p>Le triangle et le pentagone des services : rapports entre un prestataire A, un client B, une réalité/un support C, une organisation prestataire et des institutions de régulation.</p> <p>L'objectif est de « dénombrer » les activités de service</p>	<p>Vision concrète du service</p> <p>Définition économique qui ne fait pas intervenir le processus de socialisation entre les acteurs (rapports sociaux divers, systèmes de valeurs, jugements, <i>etc.</i>)</p> <p>Très technique</p> <p>Aucune notion de résultat, de qualité d'efficacité, de valeur</p>
Pas ses composantes intrinsèques	<p>Immatérialité, immédiateté, simultanéité, interactivité</p>	<p>L'objectif est de distinguer les spécificités des services pour proposer d'autres modèles de management.</p> <p>Cette définition ne permet pas de circonscrire les activités de service mais elle permet de les distinguer des biens matériels.</p>
Par l'offre marketing	<p>Un ensemble marketing à vendre, à positionner, à « <i>packager</i> », à « <i>merchandiser</i> ».</p> <p>Marketing <i>mix</i> de 7 éléments : produit, point de vente, prix, promotion, intervenants, caractéristiques physiques, processus de production.</p>	<p>Vision plus commerciale du service.</p> <p>La frontière avec l'industrie reste un peu floue.</p>
Par opposition au bien	<p>Le service est le monde « de ce qui n'est pas » (tripartition de l'économie).</p> <p>Le service est périssable et improductif.</p> <p>Le service appartient à un secteur « éponge » auquel il faudrait appliquer les recettes industrielles.</p>	<p>La tripartition de l'économie fait des services un domaine trop vaste et mal défini.</p> <p>Cette définition ne prend pas en compte la complémentarité et de l'imbrication entre les services et l'industrie.</p> <p>Cette définition est associée à certains préjugés : secteur improductif et non innovant.</p> <p>Le mouvement d'industrialisation des services ne prend pas en compte la variabilité humaine et la disponibilité envers les clients.</p>

Tableau 5 – Synthèse des approches interactives de l'activité de service

	Concepts	Arguments
Économie et management des services	Servuction Co-production	Ces concepts marquent le passage d'une économie de la transaction à une économie de la relation : le client est pris en compte dans le processus de production du service et il participe au succès de la réalisation du service. Les modes de participation du client sont plus ou moins précisés. Le personnel en contact doit arbitrer entre les demandes du client et ce que l'organisation lui permet de faire.
Sociologie	Arbitrage entre des injonctions paradoxales Travail prescrit/travail réel	<p>L'interactionnisme méthodologique à travers un schéma interindividuel de la relation de service met en évidence la distinction entre ce qui relève du cognitif, du normatif et du relationnel dans la réalisation de la prestation.</p> <p>La sociologie du travail insiste sur l'arbitrage entre des contraintes : temporelles, spatiales, productives, relationnelles, <i>etc.</i>. La relation de service apparaît comme un rapport de force, un espace de négociation.</p> <p>La sociologie de l'action collective insiste sur le caractère collectif de la relation et accorde une place plus importante au client dans l'interaction.</p>
Ingénierie de la conception	Prescription distribuée Co-prescription	<p>La prescription de la prestation est distribuée entre différents acteurs internes et externes de l'entreprise.</p> <p>La co-prescription insiste sur la participation du client au processus de conception de la prestation.</p>

Tableau 6 – Synthèse des modes de régulation et de rationalisation de la relation

	Concepts	Arguments
Organiser le système de production	Différenciation retardée Personnalisation de masse Orientation client	L'objectif est de segmenter la clientèle et de standardiser au maximum les modalités de la prestation en fonction de chacune des catégories. Les besoins et les caractéristiques du client sont prédéfinis pour concevoir, en amont, les modalités de la prestation. Il s'agit de trouver un juste milieu entre une production de masse – inadaptée, en soi, à la relation de service – et un service sur mesure – trop onéreux dans sa réalisation.
Encadrer les acteurs de la production qui peuvent agir sur la prescription	Éduquer le client	Le client doit être éduqué à la fois pour contribuer au succès de la réalisation de la prestation et à sa satisfaction, et pour réduire le coût de réalisation du service. Le personnel en contact a une importance non négligeable dans l'éducation du client.
	Encadrer le personnel en contact	Le personnel en contact est une source de la variabilité dans la réalisation de la prestation. Pour assurer une prestation homogène quel que soit le client, plusieurs outils d'encadrement ont été développés par les gestionnaires : des outils de standardisation de la relation avec des scripts de comportements ; des outils de gestion des compétences pour assurer un niveau de compétence minimal et homogène du personnel en contact ; des outils de gestion de l'activité qui structurent la réalisation du service ; des outils de marketing interne pour inciter le personnel à vendre les prestations.

Chapitre I.2

Développement de nouveaux services : une application limitée des concepts du marketing et de l'ingénierie de la conception

La gestion de l'innovation est aujourd'hui au cœur de toutes les politiques d'entreprises : innover fait figure de maître mot afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Toutefois, le terme d'innovation, utilisé par Joseph Schumpeter (1912) pour représenter une nouvelle combinaison de moyens de production qui crée de multiples opportunités d'investissement et de profit, est chargé d'une forte connotation industrielle.

L'industrie n'a certainement pas le monopole de l'innovation²⁹. Frédéric Jallat (1992) estime, à ce titre, que le secteur des services est un domaine prédisposé à l'innovation foisonnante, de par son universalité, son apparente simplicité et son contenu en relations humaines. Mais à quoi correspond ce que Frédéric Jallat qualifie d'innovation dans les services ? Et comment organiser les logiques d'innovation dans l'entreprise de services pour capitaliser ce foisonnement ?

La première difficulté est de cerner le sens comme la portée du terme « innovation », trop souvent assimilé à la seule innovation technologique. L'appréhension de l'innovation, de son pilotage et de son organisation passe également par celle de la conception. En effet, innovation et conception sont étroitement liées, si même les deux mots ne sont pas synonymes. La conception n'est-elle justement pas un moyen de formaliser les logiques d'innovation ?

La seconde difficulté est que, quand bien même des typologies ont pu être établies pour catégoriser les services, il n'existe aucune théorie de la conception dans les services. Il existe toutefois deux courants qui peuvent alimenter une modélisation de la conception dans les services : il s'agit du marketing des services – fortement inspiré du marketing industriel – qui traite du développement de nouvelles offres de service et de l'ingénierie de la conception qui s'attache à modéliser les processus de conception dans l'industrie. En quoi ces deux courants de recherche permettent-ils de combler le vide ? Dans la mesure où le chapitre I.1 a émis l'hypothèse que les modèles et théories issus de l'industrie ne pouvaient pas s'appliquer *stricto sensu* dans les services, existe-t-il des limites à l'application de ces modèles aux services ? Sont-ils pour autant exempts d'enseignements pour les services ? Existe-t-il d'autres théories qui pourraient constituer une alternative ou apporter de nouveaux enseignements sur la conception dans les services ?

Tout d'abord, le concept d'innovation se délimite par rapport à la conception de l'offre (§ I) : l'objectif est de sortir du paradigme industrialiste pour mettre en avant un processus – et non un contenu – qui ne sépare pas la conception de la production et de la distribution. Ensuite, si le marketing des services et l'ingénierie de la conception formalisent des processus d'innovation et/ou de conception (§ II), les spécificités des services les rendent difficilement applicables, en butte aux mécanismes à l'œuvre dans la conception d'une offre de services (§ III). Enfin, dans ce

²⁹ Cf. Chapitre I.1.

contexte, l'innovation participative et l'innovation intensive sont autant d'alternatives à la formalisation des processus d'innovation (§ IV).

I. De l'innovation de service à la conception d'un service

Du travail de définition et de délimitation relativement pointu du terme « innovation », s'évince un débat sur la frontière entre l'invention et l'innovation. Il s'agit là de faire la différence entre le contenu et un processus : ce débat est d'autant plus important dans le cadre des services qu'il permet de mieux appréhender la distinction entre les services innovants et l'innovation de service. S'il s'enrichit à partir des caractéristiques de l'innovation que distinguent les typologies proposées par les économistes et les gestionnaires, le débat ne parvient pas forcément à cerner l'innovation. Dans ces conditions, sera privilégiée l'étude des processus de conception qui intègrent, dans leurs composantes, les logiques d'innovation.

I.1. Appliquer l'idée au marché : du contenu au processus

Chaque auteur s'est exercé à formuler sa propre définition de l'innovation. Les débats sont récurrents et s'avèrent fastidieux : comment alors donner une définition à la fois suffisamment simple et précise de ce terme résolument polysémique ?

I.1.1. Distinguer l'innovation de l'invention

Le commun du mortel fait souvent l'amalgame entre quatre termes : l'invention, la découverte, la nouveauté et l'innovation. C'est justement ce premier amalgame qui rend une définition de l'innovation délicate. Sans entrer dans le détail de ces quatre termes, l'analyse se limite au débat qui distingue généralement l'invention de l'innovation. Il y a d'un côté les idées, et de l'autre côté leur application positive sur le marché : « il est à la portée de tout le monde de concevoir des idées, mais ce qui importe, c'est d'en tirer une application positive » [Ford (1930), p.3].

Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour (1988a) précisent la définition du terme invention en incluant les idées, les projets, les plans mais aussi les prototypes et les usines pilotes : « en un mot tout ce qui précède la première et incertaine rencontre avec le client et le jugement qu'il rendra » [Akrich *et al.* (1988a), p.4]. L'invention est généralement sanctionnée par le dépôt d'un ou plusieurs brevets. Elle contribue à accroître le savoir-faire d'une entreprise, son potentiel de développement ou de réactivité à la concurrence [Duchamp (1999)].

L'innovation correspond à la première transaction commerciale effectuée avec le nouveau produit composé à partir de l'invention. Toutefois, il faut faire attention à ne pas trop vite assimiler l'innovation à la seule application sur le marché d'une invention : « L'expérience montre qu'il existe entre l'invention et les produits qui en découlent une certaine distance. D'abord, l'invention n'est pas liée fondamentalement à un produit précis. Elle ne fixe ni sa forme, ni sa couleur, ni son prix, pas plus qu'elle ne détermine les diverses fonctions qu'il pourrait remplir. » [Duchamp (1999), p.14]

D'autres auteurs se sont justement intéressés aux caractéristiques structurelles, culturelles et organisationnelles qui favorisent non seulement le développement des idées, mais aussi le passage de l'invention à l'innovation, du brevet à l'application commerciale adéquate. Plusieurs champs disciplinaires ont réalisé des recherches sur ces questions, le premier étant celui de la théorie économique de l'entrepreneur développée par Jean-Baptiste Say, Richard Cantillon et Joseph Schumpeter. L'entrepreneur fait le lien entre la production de la connaissance et la production industrielle. Il contribue à transformer l'idée en marchandise et à créer de ce fait un besoin et un marché. Incarnant la vigilance, il inspecte, filtre, sélectionne, adapte, couple de manière à amener une intuition au stade de développement commercial. L'invention ne constitue donc pas

forcément à elle seule l'assurance de la réussite ; l'entrepreneur permet de développer l'innovation à travers les réseaux familial, économique et financier, social et politique [Boutillier et Uzunidis (2002)]³⁰.

Le débat autour d'une frontière entre l'innovation et l'invention circonscrit la définition de l'innovation au développement d'un nouveau produit. Seul le produit est proposé au marché. Mais l'organisation qui conçoit, qui produit et qui distribue, ne pourrait-elle pas réaliser également des innovations plus organisationnelles ou et processuelles ? L'approche entrepreneuriale ne serait-elle pas réductrice ?

I.1.2. Un contenu ou un processus

Distinguer l'innovation de l'invention, de la découverte et de la nouveauté devient un exercice délicat lorsque l'on reprend la définition communément partagée d'Andrew Van de Ven (1986) : « Une innovation est une idée nouvelle qui peut être soit 1) une recombinaison d'idées anciennes, soit 2) un schéma qui modifie l'ordre présent, soit 3) une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés. »³¹

Si elle ne donne pas l'impression de limiter l'innovation à un produit, cette définition ouvre un autre débat : l'innovation doit-elle être comprise comme un résultat final ou comme un processus qui va aboutir, par exemple, à une application sur le marché ? Le contenu définit, avant tout, l'innovation selon Florence Durieux (2000a) : une idée, une méthode ou un produit perçu comme nouveau. Pourtant l'innovation peut également être considérée comme le processus par lequel une invention est concrétisée [Schön (1967)]. Le débat est d'autant plus riche dans le cadre des services que l'innovation n'a pas forcément une représentation matérielle et peut être davantage interprétée comme un processus. La définition d'Andrew Van de Ven réussit l'exploit de ne pas limiter l'innovation au domaine des innovations purement matérielles. Il est vrai que généralement, les inventions sont des objets physiques et non des services. Mais, si cette définition est retenue, cela n'empêche pas les entreprises de services d'innover.

I.1.3. Revoir le paradigme industrialiste de l'innovation

La participation du secteur des services aux efforts d'innovation est une interrogation récurrente. Certes, les économistes mettent toujours en avant les processus d'innovation comme des processus créateurs de richesse pour l'économie. Mais « les services ne sont pas suffisamment pris au sérieux comme composantes essentielles du développement économique et comme activités créatrices de nouvelles valeurs d'usage et de surplus de valeur. Les cadres analytiques et les cadres de pensée des décisions publiques et privées restent fortement inscrits, dans ce pays, dans un paradigme industrialiste. » [Gadrey (1999a), p.5] Historiquement, l'industrie est à la base de la croissance, et les gains de productivité y sont largement démontrés. En effet, les thèses qui affirment le primat absolu de l'industrie dans le développement économique, dans la création de richesses et dans la création d'emplois, mettent en doute la capacité de croissance des services et soulignent le rôle moteur de l'industrie dans la croissance des services. Ces théories accordent davantage de place à l'innovation industrielle, ou, à la rigueur, à l'innovation technologique ancrée dans l'industrie appliquée à certains services.

Pourtant, même s'il n'est pas toujours évident d'en mesurer les effets ou les résultats, l'innovation existe bien dans les services. D'après les résultats de Faridah Djellal et Faïz Gallouj (1999), elle ne

³⁰ Les réponses que formulent les auteurs contemporains quant aux moyens de favoriser et de diffuser l'innovation sont détaillées dans un paragraphe ultérieur. Cf. Chapitre I.2, § II.

³¹ Traduction de Durieux (2000a). « An innovation is a new idea, which may be a recombination of old ideas, a scheme that challenges the present order, a formula, or a unique approach which is perceived as new by the individuals involved. » [Van de Ven (1986), p.591]

se réduit pas à l'application dans les services d'innovations technologiques. Les recherches de ces auteurs attestent que l'innovation dans laquelle la technologie ne joue aucun rôle tient une place importante dans le domaine des services. Le courant de l'économie des services [Sundbo et Gallouj (1998), Gadrey (1999a), Djellal et Gallouj (1999), Faïz Gallouj (2003)] insiste également sur la part non négligeable des innovations non technologiques dans les innovations de service par rapport aux innovations dans l'industrie, plus technologiques et moins sociales.

Un tel positionnement est confirmé intuitivement par les travaux de Camal Gallouj (2003) qui distingue les innovations de service des innovations industrielles en fonction de l'objet de l'innovation. Celui-ci est davantage matériel dans l'industrie et davantage relationnel dans les services :

Tableau 7 – Nature des innovations en fonction du secteur d'activité

M Matériel	I Information	K Connaissances	R Relations
Industrie ←		→ Services	

Source : Camal Gallouj (2003)

Le matériel a effectivement un lien plus fort que le relationnel avec la technologie. C'est ce que confirment Abdelillah Hamdouch et Esther Samuelides (2000) qui affirment que les innovations non technologiques dans les services recouvrent généralement une dimension relationnelle importante à la fois dans leur élaboration et dans leur consommation. Il convient toutefois de rester prudent car une innovation technologique peut aussi entraîner une innovation non technologique : « les nouvelles technologies peuvent parallèlement constituer, lorsqu'elles sont correctement intégrées et valorisées par l'entreprise, des sources d'innovations organisationnelles et commerciales substantielles, voire des vecteurs de création d'offres originales et d'exploitation de nouvelles opportunités de marché. » [Hamdouch et Samuelides (2000), p.16]

I.2. Appréhender le concept d'innovation à partir des typologies présentées

Au-delà des exercices de définition de l'innovation, les typologies des innovations permettent de mieux comprendre le concept d'innovation, et de le circonscrire au cas des services. Les travaux de Pierre-Yves Barreyre (1980) et de Camille Carrier et Denis Garand (1996) exposent, à ce titre, une catégorisation des typologies présentes dans la littérature : en fonction de la nature intrinsèque, en fonction du degré d'intensité ou d'originalité, et en fonction du caractère programmé ou non de l'innovation.

I.2.1. Classifier les innovations selon la nature intrinsèque de la nouveauté

Le premier classement s'inspire des travaux de Joseph Schumpeter (1912) et des nouvelles combinaisons possibles des moyens de production : fabrication de nouveaux biens, introduction de nouvelles méthodes de production, ouverture de nouveaux marchés, conquête d'une nouvelle source de matières premières, réalisation d'une nouvelle organisation. Deux types de classement existent, l'un considérant la nature de la transformation, l'autre considérant l'objet sujet de la transformation :

1. les innovations à dominante technique, commerciale, organisationnelle ou socio-institutionnelle ;
2. les innovations de produit, de processus, de structure ou de technologie.

Pierre-Yves Barreyre (1980) détaille la première typologie :

1. les innovations à dominante technique, *i.e.* des nouvelles matières, de nouveaux composants, de nouveaux produits finis, de nouveaux systèmes complexes, de nouveaux conditionnements ou l'utilisation de nouvelles matières ;
2. les innovations à dominante commerciale, *i.e.* une nouvelle présentation d'un produit, un nouveau mode de distribution, une nouvelle application d'un produit déjà connu, un nouveau moyen de promotion des ventes ou un nouveau système commercial ;
3. les innovations à dominante organisationnelle ;
4. les innovations à dominante socio-institutionnelle, *i.e.* des normes ou un système métrique.

Si elle met bien en évidence les caractéristiques de l'innovation, cette première typologie reste fortement connotée du point de vue industriel dans la mesure où les innovations à dominante technique demeurent très matérielles. Il ne faut pas, en effet, limiter les innovations de service à des innovations commerciales ou organisationnelles : il existe aussi des innovations en termes de nouveaux concepts de service. Cette typologie n'est donc pas véritablement adaptée pour analyser l'innovation de service, même si elle donne des indices pour analyser la nature de l'innovation.

Le deuxième type de classement paraît plus approprié car, pour chaque catégorie, il s'identifie pleinement à l'innovation dans les services. Cette typologie, désormais classique, est composée de quatre catégories – processus, structure, technologie ou produit – que l'on retrouve par exemple chez Robert Duchamp (1999).

1. L'innovation de *process* : elle correspond à une modification des moyens de conception et de production, sans évolution d'un produit déjà commercialisé.
2. L'innovation de structure : elle correspond à une transformation des ressources humaines consacrées à l'innovation.
3. L'innovation technologique : elle apparaît quand on introduit dans un produit ou un service une nouvelle technologie maîtrisée, de manière à étendre ses applications ou à améliorer ses performances.
4. L'innovation produit : elle s'exprime par la création et la mise sur le marché d'un produit proposant des fonctionnalités absentes des produits analogues existant déjà.

La typologie établie par Robert Duchamp (1999) dans l'industrie est transposée dans la littérature sur les services. Elle ressemble notamment, à une différence près, à la typologie de type schumpétérienne qu'utilisent Faridah Djellal et Faïz Gallouj (1999) : innovation de produit-service, innovation de processus, innovation organisationnelle et innovation de relation externe.

Toutefois, la pertinence de cette typologie dans le cas des services n'est pas évidente. En effet, la séparation entre l'innovation de produit-service et l'innovation de processus paraît délicate dans la mesure où le service n'existe qu'au moment où il est produit et consommé. Cette séparation se justifie néanmoins par la distinction qu'il faut faire entre un nouveau concept, ses fonctionnalités – nouvelles, antérieures ou recombinaisons – et son mode de production. La typologie que proposent André Barcet, Joël Bonamy et Anne Mayère (1987) et André Barcet (1996) permet, à ce titre, de mieux comprendre la distinction entre l'innovation de produit-service et l'innovation de processus. Ils distinguent ainsi les innovations suivantes :

1. l'innovation sur le service perçu comme objectif avec la modification des fonctionnalités pour le client ;
2. l'innovation sur le service perçu comme concept avec une innovation de produit-service ;
3. l'innovation sur le processus d'offre et de la technologie organisationnelle avec une modification du processus de production ;

4. et l'innovation sur les moyens mis en œuvre pour la réalisation de la prestation avec des moyens humains et ressources du prestataire pour son fonctionnement.

Ces auteurs insistent sur la possibilité d'innovations multiples en croisant et en combinant ces quatre éléments. L'innovation de service est alors difficilement catégorisable en fonction de sa nature : on peut éventuellement déterminer des dominantes mais c'est généralement le résultat de la combinaison de plusieurs éléments. La pertinence de l'usage de ces typologies est donc relativement fragile dans le domaine des services comme le soulignent Michel Callon, Philippe Larédo et Vololona Rabeharisoa (1997).

1. D'une part, « dans un service pur, la distinction entre produit et procédé est dénuée de signification, puisque le produit consiste précisément en sa fabrication ! » [Callon *et al.* (1997), p.35].
2. D'autre part, on ne peut séparer non plus les innovations organisationnelles et les innovations de produit ou *process*. « Dans les services purs, l'organisation dans son ensemble est atteinte par l'innovation. » [Callon *et al.* (1997), p.35].

Le service étant défini par une séquence d'opérations, autrement dit par un processus, il est difficile de différencier l'innovation de service de l'innovation de processus, et les innovations de produit serviciel sont aussi bien souvent des innovations de processus. Le service est un acte, une série d'opérations de traitement, dans lesquelles le produit, le processus et l'organisation sont difficilement dissociables. Toutefois, il est possible d'améliorer la production d'un service sans en modifier le concept pour le client : l'innovation organisationnelle ou l'innovation de processus n'a pas nécessairement un effet direct sur l'offre. En revanche, l'innovation de service impliquera très souvent une nouvelle organisation ou des modifications de l'organisation dans la mesure où c'est l'organisation qui supporte le service.

La présente étude ne s'inscrit pas dans le raisonnement de la proposition de Richard Barras que présentent Camal et Faïz Gallouj (1997), et que reprend implicitement Christian du Tertre (2001). Selon Richard Barras, le cycle d'innovation serait inversé dans les services par rapport à celui de l'industrie. Dans l'industrie, l'innovation de produit précéderait l'innovation de procédé (on invente un produit, puis on rationalise par étape sa production sans changer sa qualité). Inversement, les innovations introduites dans le domaine des processus auraient un impact sur l'innovation en termes de services rendus. Que ce soit dans l'industrie ou dans les services, ces deux théories paraissent aujourd'hui relativement restrictives et obsolètes : les nouvelles méthodes de rationalisation de la conception dans l'industrie tendent justement à réfléchir aux processus en même temps que l'on conçoit le nouveau produit. Dans les services, la difficulté de séparer les activités de conception, de production, de distribution et de consommation fait qu'une innovation de service ne pourra pas toujours se distinguer d'une innovation de processus. La théorie de Richard Barras n'en est pas pour autant fautive : une innovation de processus incrémentale peut précéder une innovation de processus radicale et une phase d'innovation de produit ; mais l'inverse est tout aussi vrai dans les services comme le montre l'exemple du Colissimo [Jougoux (1993)].

I.2.2. Classifier les innovations selon leur degré d'intensité et d'originalité

S'il est parfois difficile de catégoriser la nature d'une innovation de service, il est relativement plus facile d'en identifier son intensité et son originalité. Plusieurs typologies existent pour classer les innovations en fonction de la radicalité des changements qu'elles entraînent sur les organisations. Il s'agit de différencier les innovations radicales des innovations incrémentales. Thomas Robertson (1967) distinguent ainsi trois niveaux de radicalité dans la typologie – consensuelle – qu'il a élaborée :

1. les innovations de continuité qui portent sur la modification d'un produit existant ;

2. les innovations de semi-continuité consistant en un nouveau produit qui s'inscrit dans les normes du secteur ;
3. les innovations discontinues qui créent un produit préalablement inconnu et établissent de nouveaux modes de consommation et de comportement.

L'application dans les services de cette classification porterait sur le degré de nouveauté de la prestation par rapport au marché : mais doit-on se limiter aux nouveaux concepts et comment délimite-t-on un nouveau concept ? La combinaison des typologies de Jean-Paul Flipo (2001) et de Christopher Lovelock et Denis Lapert (1999) permet une approche plus compréhensive des définitions possibles de la nouveauté du service en distinguant cinq catégories :

1. l'innovation majeure avec un service totalement nouveau sur des marchés non définis et non dimensionnés ;
2. un service nouveau destiné à un marché déjà servi par d'autres services couvrant les mêmes besoins génériques ;
3. un service déjà existant mais adapté pour un nouveau marché ;
4. un service nouveau pour l'entreprise mais déjà présent sur le marché ;
5. un service créé en adaptant ou en modifiant un service existant, pour coller au marché, ne pas perdre le contact avec les exigences, ou attentes, ou besoins des clients.

La question posée est celle de l'originalité et de la nouveauté du produit par rapport au marché. La pertinence de l'innovation est jugée en fonction du client et du marché. Toutefois, le service nouveau ne résume pas toutes les innovations possibles en termes d'offre de services : il faut également tenir compte de la reformulation, de la combinaison ou de la catégorisation de services existants. En effet, l'offre ne se limite pas à un service mais peut inclure un « *package* », et l'innovation peut correspondre à la modification d'un assemblage de services : il peut, par exemple, s'agir d'innovations architecturales qui associent ou dissocient des produits services anciens [Gallouj et Gallouj (1997)]. D'après cette typologie, chaque modification de l'offre est considérée comme une innovation de service alors que les innovations de processus et d'organisation qui améliorent la production mais qui ne changent pas l'offre en elle-même sont ignorées.

L'approche de Faïz Gallouj et d'Olivier Weinstein (1997) paraît à ce titre intéressante car elle autorise la combinaison entre la nature et la radicalité de l'innovation. Se basant sur les travaux de Kelvin Lancaster (1966) qui pose l'hypothèse que l'utilité fournie au client dépend non pas des biens mais des propriétés ou caractéristiques de ces biens, Faïz Gallouj et Olivier Weinstein distinguent les caractéristiques de services (valeurs d'usage, utilités fournies au client) [Y], des caractéristiques techniques matérielles ou immatérielles et de processus [T], des compétences du prestataire [C] et des compétences du client [C']. « Une prestation de service peut ainsi être définie comme la mobilisation simultanée de caractéristiques techniques (matérielles et immatérielles) et de compétences (internes et externes) pour produire des caractéristiques de service » [Faïz Gallouj (2003), p.118]. L'innovation correspond donc à tout changement affectant l'un de ces quatre éléments. Leur combinaison permet de distinguer la radicalité et la nouveauté de chacune des innovations.

1. L'innovation radicale décrit, dans une conception large la création d'un nouvel ensemble de caractéristiques {[C*], [C*], [T*], [Y*]} ou {[C*], [C*], [T*]} ([Y] inchangé).
2. L'innovation d'amélioration traduit l'augmentation du poids ou de la qualité de certaines caractéristiques sans modification de la structure du système.
3. L'innovation incrémentielle représente l'ajout d'incréments : c'est l'adjonction de caractéristiques tout en maintenant la structure du système.

4. L'innovation *ad hoc* propose une solution permettant d'éclairer avec un certain degré de nouveauté le problème. Production de connaissances : modification de [C] et [T].
5. L'innovation de recombinaison s'appuie sur les principes élémentaires de dissociation et d'association des caractéristiques finales et techniques.
6. L'innovation de formalisation ou innovation d'objectivation traduit le formatage et la standardisation des caractéristiques.

Cette dernière typologie paraît relativement exhaustive d'autant qu'elle prend en compte les compétences du client. Elle ne constitue cependant pas une théorie de l'action mais sera utile pour discuter des facteurs de contingence d'une théorie de la conception dans les services.

I.2.3. Classifier les innovations en fonction de leur caractère programmé ou non

La troisième et dernière classification propose de catégoriser les innovations à partir de leur état plus ou moins planifié à l'intérieur du système organisationnel dans lequel elles prennent place. Ce sont des innovations programmées ou non programmées, proactives ou réactives. Dans certains cas, l'entreprise innove parce qu'elle réagit à des menaces imprévues alors que dans d'autres, elle stimule elle-même l'innovation de façon à se donner une marge supérieure d'initiative [Carrier et Garand (1996)]. À partir de l'exemple d'EDF, Pierre Le Gorrec (1991) identifie ainsi deux types d'innovation : l'innovation qui prend une forme structurée, réfléchie à long terme, souvent plus axée sur la technique au travers de la recherche appliquée, et l'innovation plus spontanée, répartie, quotidienne, au travers des possibilités de créativité industrielle et collective des hommes confrontés à une difficulté ou à un enjeu.

Dans le même ordre d'idées, Robert Burgelman et Leonard Sayles (1986) établissent une distinction entre les innovations autonomes et les innovations induites. Les innovations induites sont issues de la phase de diagnostic de portefeuille d'activités, et s'inscrivent dans la stratégie de l'entreprise. La génération des idées se fait en amont de l'activité. À l'inverse, l'innovation autonome découle des idées qui sont développées sur le terrain et qui sont relayées à différents niveaux hiérarchiques. Dans toutes les organisations, il existe un ou plusieurs acteurs, qui, de leur propre initiative, lancent des innovations à la suite de la prise de conscience d'un problème ou d'un manque de performance. Toutefois, toutes les innovations induites ne sont pas forcément des innovations programmées alors qu'il serait facile d'assimiler toutes les innovations autonomes à des innovations non programmées.

La typologie de Faïz Gallouj (1995) peut également être incluse dans ce type de classification : l'innovation-formalisation, l'innovation-valorisation et l'innovation-anticipation sont des stades d'innovation plus ou moins programmés. Dans le premier cas, il s'agit de formaliser le processus d'innovation et de lui donner un caractère programmable en cherchant la standardisation des processus. L'innovation anticipation consiste à rester attentif à l'environnement et aux problèmes du client, à détecter des besoins nouveaux et à y répondre de façon anticipée par un processus de collecte et d'accumulation de connaissances et d'expertises. Enfin, l'innovation valorisation, qui n'a aucun caractère programmable est le résultat d'une co-production par la mise en synergie de connaissances et d'expériences disponibles, accumulées au cours d'expériences passées, afin de créer des solutions inédites.

Cette dernière classification ouvre le débat sur l'innovation, et en fonction de sa nature et de son originalité, sur son caractère programmable ou non. C'est justement l'un des principaux débats de cette partie, à savoir : peut-on formaliser un processus d'innovation dans les services ? Comment favorise-t-on l'innovation autonome et comment favorise-t-on l'innovation induite ? Doit-on les favoriser, l'une et l'autre ?

Autant de questions qui appellent une réponse mais qui ne doivent pas déborder trop hâtivement sur la délimitation du terrain de recherche.

I.3. L'objet de la thèse : concevoir une offre de services

Les typologies présentées exacerbent la diversité qui caractérise le concept d'innovation. Face à la polysémie du terme innovation, entre l'innovation de services et les services, entre le service nouveau et la nouvelle servuction, c'est le processus de conception, plus précis, qui attire l'attention – et fait l'objet de la présente étude – dès lors qu'il fait appel, dans sa mise en œuvre, à différents types d'innovations.

I.3.1. Le choix de l'innovation de service

À partir des typologies de l'innovation, un premier débat se profile : quelle différence fait-on entre une innovation de service et des services innovants ? « L'innovation de service est d'abord un concept et “une architecture” qui se traduira, non pas par un artefact technique ou un produit physique mais par des actes et des procédures qui produisent de nouveaux effets pour les clients. L'innovation de service pour le client aura toujours une dimension organisationnelle, puisque l'apparition de ces nouveaux effets suppose toujours la mise en œuvre d'un processus qui implique une architecture nouvelle combinant les moyens, les informations et le travail humain qui réalisent cette activité. » [Barcet et Bonamy (2000), p.5]

Néanmoins, l'innovation de service est encore mal identifiée : elle se caractérise très souvent par l'absence de résultat matériel isolable et brevetable, par son incrémentalité et par le fait que beaucoup d'individus associent aujourd'hui encore l'innovation et la technologie [Barcet et Bonamy (2000)]. Ce premier débat mérite toutefois d'être dépassé dans la mesure où cette étude se positionne pleinement sur l'innovation de service et non sur les services innovants : l'innovation de service n'exclue pas les services innovants, mais elle ne se limite pas à l'application de nouvelles technologies dans les services. Ce choix paraît d'autant plus judicieux que l'innovation technologique ne représente qu'une faible part des innovations dans les services.

I.3.2. Du service nouveau aux nouvelles servuctions

Le deuxième débat que soulèvent les typologies d'innovation est la difficulté de distinguer les innovations en fonction de la nature de la nouveauté. Pour Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987), le nouveau service est une nouvelle activité de service qui se caractérise par l'apparition sur le marché d'un système d'offre comportant un nouveau service de base, l'ensemble étant réalisé grâce à une nouvelle servuction et identifié grâce à une nouvelle marque. Mais l'innovation se limite-t-elle au concept de service ? Peut-on inclure dans une définition de l'innovation de nouvelles modalités de production et de distribution du service ?

Le positionnement adopté dans la thèse est d'intégrer dans les acceptions possibles du terme innovation non seulement les nouveaux concepts qui induisent ou non de nouvelles servuctions, mais aussi les nouvelles servuctions qui modifient à la marge un concept déjà existant. Le chapitre précédent insistait déjà sur la part importante que revêt la servuction dans la prescription d'une prestation³² : il paraît donc incontournable d'intégrer les nouvelles servuctions dans l'objet d'étude, celles-ci contribuant ou non à la réalisation du service.

Néanmoins, même en explicitant la différence entre un service nouveau et une nouvelle servuction, le débat n'est pas encore résolu. En effet, Christiane Hipp, Bruce Tether et Ian Miles (2000) considèrent que le sur mesure en tant qu'arrangement de routines n'est pas une innovation : un garage qui répare les voitures fournit par définition un service sur mesure et une variété d'activités de service. Mais cette variété des services ne sera pas décrite comme de l'innovation : l'innovation exige davantage que de la variété, d'autant plus si cette variété

³² Cf. Chapitre I.1.

appartient à de la routine. Les firmes qui personnalisent leurs services ne sont donc pas nécessairement innovantes selon Christiane Hipp, Bruce Tether et Ian Miles (2000). Pourtant, la présente étude ne s'inscrit pas complètement dans cette logique car elle considère tout arrangement nouveau de tâches routinières comme une innovation de service. Qu'en est-il alors de la répétition d'un arrangement de tâches routinières ? Ne s'agit-il pas du mécanisme de diffusion de l'innovation ?

I.3.3. Préférer la conception à l'innovation

Les débats autour de la définition de l'innovation sont nombreux et rendent ardue la délimitation d'un objet de recherche autour de ce concept. Sans vouloir les éluder, il est plus précis de s'intéresser à la conception plutôt qu'à l'innovation. Si même la définition de la conception a fait l'objet de moins de travaux que celui de l'innovation, ce terme paraît être mieux fondé pour qualifier et circonscrire l'objet de recherche de la thèse.

Comme l'expliquent Armand Hatchuel et Benoît Weil (2002), la définition de la notion de conception se résume aujourd'hui bien souvent à une illustration pratique (concevoir un pont) ou à l'évocation d'un métier. Les mêmes auteurs distinguent trois traditions principales qui permettent de délimiter l'activité de conception : celle des architectes ou des artistes (*designers*), celle des ingénieurs et, plus récemment, celle des chercheurs en sciences de organisations (*organizational design*).

Les principes de conception de l'architecture hérités de l'histoire ont été énumérés par Vitruve [Armand Hatchuel et Benoît Weil (1992)] : l'architecture est définie à la fois comme une théorie et comme une pratique. L'architecture ne se décrit non pas par le raisonnement ou les connaissances, mais par les propriétés de l'objet dont l'architecte doit se préoccuper : l'ordonnance, la disposition, l'eurythmie, la proportion, la convenance et la distribution. Le raisonnement explique alors le résultat à partir d'un ensemble de connaissances nécessaires.

Les grandes propriétés vitruviennes sont adaptées par les ingénieurs à des objets très différents. Ceux-ci cherchent à systématiser le raisonnement de la conception en définissant des étapes et des épreuves de contrôle des appareils élaborés. Le courant de la « *Konstruktionlehre* » des ingénieurs allemands définit ainsi une succession d'étapes qui permettent de passer d'une tâche à réaliser à une solution finale [Pahl et Beitz (1977)] : analyse des besoins, recherche des principes de solutions (analyse fonctionnelle et technique), définition des plans préliminaires (dimension et calcul), réalisation des plans d'ensemble et nomenclature, réalisation de dessin et nomenclature finale, modes de production, solution³³. Ce type de mécanisme séquentiel est repris, entre autres, par le marketing des services pour énoncer des processus d'innovation et de lancement de nouveaux services. Il convient également de noter que, selon Armand Hatchuel et Benoît Weil (2002), l'ingénieur peut « selon son talent ou les nécessités du moment reprendre les solutions passées, les adapter, ou encore s'efforcer de renouveler complètement ce qui a été proposé avant lui » [Hatchuel et Weil (2002), p.6], à la différence de l'artiste qui ne copie pas. La conception dépasse l'innovation puisqu'un processus de conception peut reprendre des innovations passées.

Armand Hatchuel et Benoît Weil (2002) et Pascal Le Masson et Benoît Weil (1999) ont développé une troisième approche propre aux sciences des organisations. Ils soulignent dans leur travaux l'interaction qui existe entre les espaces de concept et les espaces de connaissances : « le processus de conception n'est pas seulement un ensemble de décisions, pas même seulement la génération de l'espace des choix pour une décision », mais rien d'autre qu'une co-évolution dynamique et une interaction entre les espaces de concepts et les espaces de connaissances [Le Masson et Weil (1999), p.36, reprenant les travaux d'Hatchuel et Weil (1999)]. C'est l'origine de la

³³ Traduction de Le Masson et Weil (1999)

théorie C-K d'Armand Hatchuel et de Benoît Weil : la disjonction C-K est l'opération qui va de l'espace des connaissances à l'espace des concepts et qui autorise la formulation d'un concept, le concept étant « une proposition novatrice à partir de laquelle on veut initier un travail de conception ». Symétriquement, la conjonction C-K est l'opération qui transforme un concept en connaissance et qui marque un certain degré d'achèvement de la conception. Armand Hatchuel et Benoît Weil (2002) définissent ainsi le processus de conception : il consiste « à passer de la disjonction sémantique, où une action voulue est énoncée mais n'est pas réalisable pour cause de lacunarité des savoirs, à la réalisation de l'action voulue, où la disjonction a disparu, c'est-à-dire où l'état des savoirs permet de réaliser l'action » [Le Masson et Weil (1999), p.35, reprenant les travaux de Hatchuel et Weil (1999)].

Les chercheurs du Centre de gestion scientifique de l'École des mines de Paris s'inscrivent dans une théorie de l'action qui se démarque de théories plus descriptives de la conception. Ils insistent pour affirmer qu'une théorie de la conception ne peut se limiter à une théorie de résolution de problèmes comme le pensaient James March et Herbert Simon (1958). La notion d'expansion ne peut pas être oubliée dans l'activité de conception : « S'il n'existait aucune notion indéfiniment expansible, le travail de conception serait ou réduit à la sélection dans une liste d'objets ou achevé de façon absolue ce qui serait en contradiction avec la capacité du "regardeur" à le recevoir à sa manière » [Hatchuel et Weil (2002), p.8]. Ce processus par lequel on aboutit à des connaissances ou à des propositions nouvelles peut être considéré comme un processus d'innovation.

La conception est donc un concept plus large qui prend en compte un ensemble de propriétés à atteindre, en mobilisant des connaissances qui permettront de réaliser une action. La question qui se pose ensuite est celle de l'action. Les théories de la conception ne sont pas spécifiques à l'architecture ou à l'industrie. Il est intéressant de voir comment, au niveau des services, il est possible de définir la conception. C'est dans cette optique que le processus de conception est préféré au processus d'innovation. En effet, l'innovation n'est qu'un artefact de la conception, et sa polysémie la rend plus difficile à circonscrire que la conception. Le processus de conception est donc entendu ici comme le moyen de concevoir une offre de services qui permet d'atteindre des propriétés remarquables au sens des grands critères vitruviens : ce processus peut tout autant être le fruit d'une innovation radicale qu'une nouvelle combinaison de moyens de productions. C'est tout l'objet de la thèse de tenter de cerner le processus de conception dans les services. Certaines notions attenantes ne pourront pas être ignorées, en particulier celle de l'expansion qui est fortement liée à l'innovation : dans le monde concurrentiel décrit en introduction, ce « processus par lequel on peut aboutir à des connaissances ou propositions nouvelles » [Hatchuel et Weil (2002), p.7] reste primordial.

Enfin, il convient de ne pas ignorer la distinction que souligne Redouane Bakiri (2004) entre concevoir un concept de service et concevoir un processus de service. La présente étude s'intéresse en premier abord au concept de service même s'il reste souvent difficilement dissociable dans sa mise en oeuvre de la conception du processus organisationnel du service, de la conception du processus de soutien du service (IT) et de la conception du processus de contrôle du service. La dissociation est d'autant plus difficile que, dans les services, la séparation entre les phases de conception, de production, de distribution et de consommation n'est pas toujours hermétique. Dans la mesure où l'acte de conception peut être retardé au moment de la consommation, le processus de conception doit également intégrer la mise en œuvre du concept de service au sein de l'organisation. La définition de Marina Candi (2006) peut alors paraître restrictive. Si elle entend l'innovation comme l'invention technique et sa commercialisation, elle explique que la commercialisation comprend la conception et le marketing. La question que l'on peut soulever est de savoir si marketing et conception doivent être dissociés : la conception du processus organisationnel du service et du marketing peuvent en effet avoir un impact non négligeable sur la conception du concept de service. Cela ne manquera pas d'être souligné dans les exemples retenus.

II. La formalisation des logiques d'innovation dans un processus de conception

Selon Jon Sundbo et Faïz Gallouj (1998), les entreprises de services, conscientes de la nécessité d'innover, organisent aujourd'hui de plus en plus systématiquement leurs processus d'innovation. En fait de processus d'innovation, il s'agit davantage d'un processus de conception qui intègre la maîtrise et la systématisation des logiques d'innovation. La principale question est de systématiser l'innovation en formalisant les logiques d'innovation dans un processus plus global de conception. Deux courants y répondent : le marketing des services et l'ingénierie de la conception.

D'un côté, le marketing des services, imprégné d'une forte culture industrielle, développe différents modèles de processus d'innovation linéaires et séquentiels, initiés par l'offre ou par la demande. De l'autre côté, l'ingénierie de la conception, qui trouve ses premiers exemples et ses premières applications dans l'industrie automobile, propose une logique et une organisation de la conception des produits.

Certes, abondamment traitée par la littérature, chacune de ces approches est riche d'enseignement quant à une ingénierie de la conception dans les services. Mais peut-on en tirer un processus de conception efficace pour les services ? Permettent-ils de traiter à la fois l'innovation induite et l'innovation autonome ?

II.1. Les modèles séquentiels et linéaires issus du marketing des services

Le marketing puis le marketing des services a établi plusieurs catégories de modèles de processus d'innovation formalisés. Parmi eux, les modèles par activités, de par leur simplicité, sont les plus usuels. Leur application aux services reste toutefois délicate, si même les modèles les plus récents tendent à intégrer certaines spécificités des services comme l'importance du personnel en contact dans la relation prestataire/client.

II.1.1. Une multitude de modèles de processus d'innovation appliqués aux services

Frédéric Jallat (1992 et 2000) a dressé une étude approfondie des modèles de processus d'innovation appliqués aux services. Citant Michael Saren (1984), il rappelle les cinq catégories principales de processus d'innovation.

- 1- Les modèles par département : le processus de développement est une série d'unités organisationnelles ou de départements fonctionnels de l'entreprise (recherche et développement, *design*, technique, production, marketing) par lesquels l'innovation doit transiter.
- 2- Les modèles décisionnels : le processus est fonction d'une succession de décisions ou d'options choisies.
- 3- Les modèles de conversion : l'organisation est un système de traitement de l'information et le développement de l'innovation est un processus de transformation des matières premières et des informations (*inputs*) en un produit final (*output*).
- 4- Les modèles de réponse : le processus de développement est la réponse de l'entreprise à un ensemble de *stimuli* externes et internes.
- 5- Les modèles par activités : le processus se définit comme une succession d'étapes ou d'activités séquentielles.

Les modèles de développement proposés dans les années 1960 relevaient davantage de la première catégorie dans la mesure où le processus, linéaire et strictement séquentiel, était défini en termes fonctionnels.

Tableau 8 – Étapes des modèles par activités *technology push* et *need pull*

Pour le modèle <i>technology push</i> poussé par la science :	Pour le modèle <i>need pull</i> poussé par le marché :
Recherche et développement ↓ Production ↓ Marketing ↓ Utilisateur	Marketing ↓ Recherche et développement ↓ Production ↓ Utilisateur

Les modèles que Robert Cooper (1994) qualifie de modèles de première génération ont vite été abandonnés en raison de leurs nombreux inconvénients : « ils présentaient de nombreuses déficiences concernant la prise de décision. Leur application conduisait par ailleurs à des développements relativement lents, des blocages dans le processus et de nombreux échecs du fait de l'absence de flexibilité du processus et de relation entre départements. » [Royer (2002), p.18] Ces modèles ignoraient la notion de risque, et l'arrêt du développement d'un produit pouvait se révéler coûteux car décidé trop tardivement.

Les trois catégories suivantes de modèles de processus d'innovation sont également difficiles à systématiser et/ou à formaliser. En revanche, les modèles par activités ont le double avantage d'être plus facilement formalisables et de tenir compte des quatre premières catégories de modèles. Les étapes n'ignorent pas les départements, ni les décisions, ni le processus informationnel, ni les *stimuli*, mais elles ne se focalisent pas sur ces thèmes.

II.1.2. La force des modèles par activités

Les modèles par activités sont les modèles qui ont connu le plus de succès dans la mesure où ils ont été popularisés, entre autres, par la société Booz, Allen & Hamilton (1982). Celle-ci proposait six étapes séquentielles, chacune se succédant en fonction des résultats de l'étape précédente :

- 1- génération des idées ;
- 2- filtrage des idées ;
- 3- analyse commerciale ;
- 4- développement (prototype) ;
- 5- tests (*mix*) ;
- 6- commercialisation.

Dans leur lignée, de nombreux modèles ont été élaborés tout d'abord pour l'industrie [Reale et Livian (1980), Choffray et Dorey (1983), Urban et Hauser (1993), Crawford (1994), Trott (1998), Aoussat (1990), Kotler et Dubois (2000)] et ensuite pour les services [Shostack (1984), Scheuing

et Johnson (1992), Lovelock et Lapert (1999)]³⁴. L'objectif de cette étude n'est pas de comparer l'ensemble des modèles proposés par la littérature mais davantage d'en comprendre les caractéristiques principales.

Frédéric Jallat (1992) emploie comme squelette le modèle de Donald Cowell (1984) parce qu'il comprend le plus grand nombre d'étapes d'un point de vue théorique et parce que celles-ci sont confirmées d'un point de vue empirique par Éric Langeard, Patrick Reffait, Pierre Eiglier et Frédéric Jallat (1986).

Frédéric Jallat identifie ainsi trois grandes phases, chacune subdivisée en plusieurs autres phases :

- 1- Identification et *design* des opportunités ou gestation du concept
 - a. Génération des idées
 - b. Sélection des idées
 - c. Test de concept
 - d. Évaluation commerciale
- 2- Développement et mise au point de l'innovation ou phase d'opérationnalisation du test technique et commercial
 - a. La mise au point d'un prototype
 - b. Le test du produit
 - c. Le test du *mix*
 - d. Le marché-test
- 3- La commercialisation ou phase de développement du réseau

D'autres modèles ajouteront des phases qui n'apparaissent pas ici. Ce sont par exemple une phase en amont de planification stratégique, tant pour les produits [Crawford (1994)] que pour les services [Scheuing et Johnson (1992)], ou une phase en aval de gestion des profits pour de nouveaux produits [Urban et Hauser (1993)].

II.1.3. Les difficultés d'une application des modèles par activités aux services

Quel que soit le nombre de phases que peut proposer un modèle par activités, les critiques que Frédéric Jallat (1992 & 2000) émet sur l'application d'un processus d'innovation par étape dans les services demeurent. Ces critiques sont résumées dans le tableau 9.

Tableau 9 – Caractéristiques et spécificités des services dans les modèles par activités

Étapes traditionnelles du processus de développement des produits nouveaux	Caractéristiques et spécificités des services pour chacune de ces étapes
Génération d'idées	<p>Peu de procédures systématiques de génération d'idées sont mises en place dans les entreprises de services.</p> <p>Le processus d'innovation est souvent initié par des facteurs internes.</p> <p>La veille concurrentielle et le personnel au contact jouent un rôle très important à cette étape du processus.</p>

³⁴ Cette liste n'est pas exhaustive. Les modèles qui ne sont pas présentés dans le corps de la thèse, le sont en annexe II.

Sélection des idées et test de concept	Les tests de concept sont souvent rendus plus complexes du fait de l'intangibilité du service (difficulté de représentation de l'innovation avant son lancement).
Analyse commerciale	Une analyse d'interdépendance est fréquemment réalisée dans l'entreprise : du fait de la simultanéité de la réalisation et de la consommation des services, on cherche à évaluer avec un soin particulier l'impact potentiellement défavorable du lancement d'un nouveau service sur les services existants de la société.
Développement	<p>Du fait de la nécessité fréquente d'avoir un contact direct entre l'entreprise et ses clients pour réaliser la prestation, le support technique de l'offre, les équipements requis et la gestion du personnel au contact ont une importance critique par rapport à l'offre elle-même.</p> <p>Bien qu'elle soit généralement considérée avec trop peu de soin, l'acceptation interne de l'innovation est fondamentale.</p> <p>De façon typique dans les services, la fertilisation croisée entre marketing, gestion de la production et ressources humaines doit être examinée avec attention. Cette fertilisation croisée, lorsqu'elle est correctement gérée, peut être source d'innovations perçues radicales et performantes.</p> <p>La séquence de développement proprement dite est relativement courte et rapide.</p> <p>Un tempérament « action » prédomine à ce moment du développement, partiellement dû à la culture des entreprises de services, à la peur de se voir copié et au désir de donner corps à un objet immatériel.</p>
Tests	Même si l'entreprise dispose fréquemment d'un prototype ou réalise un essai limité de la nouvelle formule, la tendance générale des sociétés de services est de renoncer aux tests proprement dits à ce stade du développement.
Commercialisation	<p>L'offre n'est pas toujours stable et les nouvelles prestations peuvent fréquemment évoluer. Le réseau joue un rôle fondamental dans la promotion et le succès de la prestation.</p> <p>À ce stade, l'adhésion interne et les systèmes d'information au sein du réseau sont fondamentaux dans le succès de la formule.</p>

Jallat (2000), p.350

II.1.4. L'importance du personnel en contact dans les modèles par activités

L'un des points marquants des travaux de Frédéric Jallat (2000) est son insistance à prendre en compte le personnel tant dans les phases de génération que de développement. La participation du personnel dans le développement et la diffusion de l'innovation se retrouve dans les modèles de Lynn Shostack (1984) et Eberhard Scheuing et Eugene Johnson (1992). Ces deux modèles méritent, à ce titre, d'être rappelés.

D'un côté, le modèle de Lynn Shostack (1984) a pour objectif la mise au point et le développement rationnel, objectif, méthodologique et précis d'un service nouveau en dix étapes.

- 1- La formulation succincte du concept de base.
- 2- Une première recherche d'information : analyse de la concurrence, étude des différentes modalités de mise en place de l'innovation, interviews de parties prenantes.
- 3- La définition du service, la mise en évidence des alternatives et la délimitation du système d'offre initial.

- 4- Une définition plus détaillée du service : caractéristiques, contraintes spécifiques, tolérances du modèle.
- 5- La critique de l'avant-projet par les parties prenantes : détermination des aspects pouvant poser problème, analyse opérationnelle, facteurs de correction du procédé.
- 6- La préparation de mise en place du système : élaboration des politiques de recrutement et de formation, premières études auprès des clients potentiels, signature des premiers contrats.
- 7- Une première mise en place du système : formation du personnel en contact, définition des procédures et des niveaux de performance, établissement des budgets alloués au projet.
- 8- Une seconde mise en place du système : élaboration des politiques publi-promotionnelles, préparation à l'introduction sur le marché.
- 9- L'introduction sur le marché : contrôle grandeur nature de la bonne marche du nouveau service, analyse des réactions et de l'efficacité opérationnelle.
- 10- Un audit et la synthèse : corrections éventuelles, améliorations possibles et organisation finale du nouveau service.

De l'autre côté, le modèle normatif d'Eberhard Scheuing et Eugene Johnson (1992) est composé de quatre grandes phases.

A. La direction à donner :

- 1- objectifs et stratégies ;
- 2- génération d'idées (diagramme de causes/effets, méthodes sémantiques, *brainstorming*) ;
- 3- tri des idées.

B. La conception d'un nouveau service :

- 4- développement du concept ;
- 5- test de concept ;
- 6- analyse du potentiel des ventes ;
- 7- autorisation du projet de lancement.

C. La validation opérationnelle :

- 8- conception de la servuction et test (plan d'installation des équipements et effectifs pour satisfaire client) ;
- 9- mise en œuvre de la servuction et test ;
- 10- conception du plan marketing.

D. Le lancement du service nouveau :

- 11- formation du personnel ;
- 12- test service première expérimentation (vérifier opérations de servuction) ;
- 13- test marketing ;
- 14- lancement vraie grandeur ;
- 15- évaluation post lancement.

Le modèle de Lynn Shostack est intéressant à double titre, non seulement parce qu'il prend en compte la formation du personnel nécessaire à l'appropriation du nouveau service, mais aussi parce qu'il inclut une boucle de rétroaction des parties prenantes. Le modèle d'Eberhard Scheuing et Eugene Johnson (1992) intègre, lui aussi, la formation du personnel dans ses étapes, et multiplie les phases de test.

Néanmoins, ces modèles par activités adaptés aux services restent fortement séquentiels et linéaires. Ils se sont toutefois améliorés pour que la décision devienne rationnelle : à l'issue de chaque phase, le projet est évalué et une décision de continuer, de revenir en arrière, de suspendre ou d'arrêter est prise. Les relations inter-fonctionnelles sont également évoquées sans être véritablement formalisées. L'application de nouvelles générations de modèles n'est pas véritablement théorisée dans les services, alors qu'elles connaissent de nombreux succès dans l'industrie et que leur application est de plus en plus courante dans les services.

II.2. Du management par projet à l'ingénierie concurrente

D'un côté, la littérature marketing évoque les modèles de deuxième ou de troisième générations [Royer (2002), Pras et Le Nagard-Assayag (2003)] ; de l'autre côté, la littérature des sciences des organisations, et plus particulièrement celle de l'ingénierie de la conception, traitent du management par projet ou de l'ingénierie intégrée. Pourtant, les objets – innovation et conception – ne sont pas si éloignés et les concepts de l'une comme de l'autre littérature, marquent le passage chez les économistes de la théorie traditionnelle néo-classique à la théorie évolutionniste.

L'organisation hiérarchique et fonctionnelle qui encourage un hermétisme entre les phases de conception et d'exécution, est aujourd'hui remise en cause. L'essor de la gestion par projet contribue à identifier et à répondre à de nouveaux enjeux industriels. Il est également à l'origine de modèles qui s'améliorent sans cesse et qui posent, en définitive, la question de leur application dans les services.

II.2.1. Un échec face à l'hermétisme entre conception et exécution dans une organisation hiérarchique et fonctionnelle

Selon la théorie néo-classique, la « création de technologies se fait principalement en dehors de la sphère économique, et l'innovation opérée par les firmes n'est que le processus par lequel ces technologies sont ensuite adoptées et diffusées » [Cohendet (2003), p.383]. Le processus d'innovation est linéaire et va de la recherche en amont au marché en aval, à travers une série de phases successives bien délimitées (recherche fondamentale, recherche appliquée, développement, mise au point de produits nouveaux, commercialisation, diffusion), sans la moindre boucle de rétroaction. Le processus est séquentiel puisque l'*output* de chaque phase est l'*input* de la phase suivante. La firme ne serait donc qu'une « boîte noire technologique qui combine des facteurs de production achetés sur un marché » [Cohendet (2003), p.385]. Pour Faïz Gallouj (1995), cette théorie néoclassique repose sur une double hypothèse de non interaction.

1. D'une part, la non interaction entre la R&D et la production : « il s'agirait là de deux activités indépendantes dont la première précéderait l'autre, et qui mettraient en jeu des acteurs différents » [Gallouj (1995), p.112].
2. D'autre part, la non interaction entre l'innovation et l'utilisation : « le client, dont la finalité serait d'adopter et de consommer l'innovation, n'aurait aucun rôle à jouer dans son élaboration » [Gallouj (1995), p.112].

La théorie néo-classique a largement alimenté les modèles de première génération, essentiellement fonctionnels, dont les inconvénients ont déjà été évoqués.

La théorie évolutionniste adopte une autre perspective : le processus d'innovation et la constitution de technologies sont davantage liés. « Le modèle d'innovation est essentiellement interactif entre les différentes phases. La qualité du maillage entre les différentes phases, la nature des réseaux entre les différents acteurs, l'interaction des processus d'apprentissage mis en œuvre par les différentes firmes, l'intensité du processus de rétroactions positives constituent alors les principaux déterminants de la richesse du processus d'innovation. » [Cohendet (2003), p.384]

En réalité, comme l'écrit Christian Navarre (1992), la bataille dans l'industrie n'est plus aujourd'hui de savoir qui va le mieux produire mais qui va le mieux concevoir. Les modèles woolardien, taylorien, fordien, sloanien, toyotien et hondien – qui cherchent à organiser les acteurs de production et à optimiser le processus de production – sont largement éprouvés. Certes, ces méthodes ne sont pas universelles et dépendent de facteurs de contingence que l'on peut deviner dans la grille des systèmes de production d'Armand Hatchuel et Jean-Claude Sardas (1992). Mais la compétition aujourd'hui se fait moins sur le mode de production choisi que sur le processus de conception.

Pourtant, l'organisation de la conception dans l'industrie souffre d'un lourd héritage. L'ensemble des modèles présentés marque bien la distinction entre production et conception. Un peu comme l'organisation scientifique du travail qui décompose la production entre des unités élémentaires³⁵, l'activité de la firme est elle aussi découpée entre le bureau des études qui conçoit les produits, le bureau des méthodes qui conçoit le processus de production, la production, le marketing et la distribution. D'un point de vue historique, le bureau des études a longtemps dominé la conception des produits (entre 1880 et 1975), avant de laisser la place à l'organisation par projet [Hatchuel (2000a)].

L'organisation scientifique du travail a transmis une organisation du travail qui s'appuie fortement sur le principe de la division du travail, notamment entre la conception et l'exécution, et qui possède une forte dimension hiérarchisée et centralisée. Il est vrai que l'émergence progressive d'organisations conçues pour la production de masse de produits faiblement différenciés vendus sur des marchés non segmentés n'a pas remis en cause cette division du travail. Comme l'explique Luc Boyer et Noël Equilbey (1990), les « usines développant intégration verticale des activités et division du travail » se sont multipliées, réalisant ainsi une « rupture totale du monde de l'entreprise avec ceux de la manufacture et de l'artisanat » [Boyer et Equilbey (1990), p.129].

C'est dans ce contexte que l'activité de conception a été organisée avec la création des bureaux d'études internes aux entreprises, chargés, entre autres, de l'appropriation de l'innovation technologique. Pour améliorer le processus de conception, une approche systématique a été adoptée, favorisant ainsi le développement de modèles normatifs (AFNOR X50-127 en France) et de méthodes prescriptives de conception à l'instar du modèle de Gerhard Pahl et Wolfgang Beitz (1977). C'est ainsi que l'ingénierie de la conception s'est initialement développée à partir de ces modèles que le marketing qualifie de modèles de première génération [Royer (2002), Pras et Le Nagard-Assayag (2003)].

Toutefois, l'utilisation de ces méthodes systématiques n'a pas eu l'effet de rationalisation escompté [Culverhouse (1995)]. L'une des raisons se retrouve dans les critiques énoncées par le courant de psychologie cognitive ergonomique : « la séparation formelle que ces organisations introduisent entre l'analyse du problème (phase amont) d'une part, et la prise de décision et l'action (phase aval) d'autre part, est en contradiction avec l'interdépendance qui existe entre les deux phases de génération et d'évaluation de solutions » [Darses *et al.* (2001), p.13]. C'est justement pour réduire cet hermétisme entre les phases que sont apparues des courants de

³⁵ Les unités élémentaires permettent « de définir avec précision les contours des tâches “rationalisées” à effectuer en excluant systématiquement les initiatives des opérateurs (...) qui perturbent (...) le déroulement optimal des opérations » [Alter (1995), p.78].

rationalisation de la conception : avec la gestion par projet d'abord, l'ingénierie concourante ensuite, l'ingénierie intégrée enfin, il s'agit d'écraser la structure linéaire et séquentielle du processus de conception et de favoriser la conception simultanée et intégrée des produits et de leurs méthodes et procédés de fabrication.

II.2.2. Coordonner les acteurs de l'innovation : le management par projet et ses enjeux

Au cours des années 1980, les gestionnaires ont cherché à promouvoir des formes de coordination efficaces entre les différents acteurs de l'innovation. Le processus de conception dépend alors des formes de coordination prescrites par l'organisation. Le projet apparaît comme l'archétype de l'organisation transversale qui succède aux organisations fonctionnelles en créant des organisations multidimensionnelles, matricielles puis *ad hoc*. Le projet marque la rupture avec une organisation dans laquelle le développement d'un produit est assuré par des métiers coordonnés hiérarchiquement et dans laquelle le marketing est une source de prescription du travail des autres métiers. Il remet en cause non seulement l'organisation fonctionnelle mais aussi de nombreux fondements de l'entreprise : la permanence de l'organisation et des règles, la standardisation des procédures, le fractionnement des responsabilités, la massification des problèmes et le travail séquentiel [Jolivet (1998)].

Trois structures de conception caractérisent le projet. Synthétisées par Erik Larson et David Gobeli (1985) et Kim Clark et Steven Wheelwright (1992), elles sont résumées par Gilles Garel (1999).

1. La structure fonctionnelle matricielle ou *lightweight* : la hiérarchie nomme un coordinateur de projet pour coordonner les différentes unités fonctionnelles intervenant sur le développement d'un produit. Son autorité est limitée et ne lui permet pas véritablement de piloter le projet. Il ne peut d'ailleurs pas contester la définition du produit réalisée par le marketing.
2. La structure projet matricielle ou *heavyweight* : rattaché au directeur général, le directeur de projet a une autorité bien plus importante et légitime que dans le cas d'un simple coordinateur. Il pilote véritablement l'activité en participant à la définition du produit, à sa réalisation et aux choix d'allocation des ressources. Il dirige l'équipe projet et doit arbitrer les expertises techniques fournies par les métiers pour assurer la cohésion du produit.
3. La structure équipe-projet ou *autonomous team structure* : nommé par le directeur général, le chef de projet conduit l'ensemble des opérations nécessaires au développement et à l'industrialisation du produit. Il dirige les experts de chacun des métiers sélectionnés et réunis dans une équipe projet à plein temps. Cette structure est totalement indépendante des responsables fonctionnels qui n'ont pas d'engagements formels dans une telle structure.

Ces trois grandes catégories illustrent comment l'entreprise s'organise fonctionnellement et hiérarchiquement pour piloter, ou non, un projet. Elles représentent également des étapes chronologiques qui illustrent l'importance croissante des structures projet dans l'entreprise. Le degré de transversalité, qui s'accroît entre la structure fonctionnelle matricielle et la structure projet, remet en cause l'organisation hiérarchique et fonctionnelle et induit une plus grande autonomie des groupes multifonctionnels en charge des projets.

Chacune de ces catégories a ses défauts et ses avantages. Les deux principaux points qui ont fait évoluer la gestion par projet vers la structure équipe projet sont certainement la permanence des conflits de pouvoir et un coût de transaction très élevé pour les solutions matricielles. François Jolivet (1998) qualifie d'ailleurs ces dernières de « solutions bâtarde », et constate que l'intégration des compétences dans des équipes multifonctionnelles placées sous la responsabilité

d'un chef de projet se révèle être très performante et bien plus efficace que les coopérations inter-fonctionnelles qui ne sont pas aussi aisées et évidentes.

Ce besoin de coordination latérale, qui l'emporte sur les bénéfices générés par la spécialisation des fonctions et des individus apparaît comme un synonyme de facteur de compétitivité, tant en matière de coût que de qualité, de temps, d'innovation et de flexibilité. Cette volonté de rationaliser la conception répond, bien entendu, à des contraintes de marché et à la place croissante prise par l'innovation dans la compétition entre les firmes [Midler (1998) ou Navarre (1992)] : il s'agit de créer plus vite et moins cher des produits innovants et de qualité. La guerre des prix sur les produits banalisés se transforme en une bataille de différenciation des produits avec des réductions de coûts issues de gains techniques.

La gestion par projet présente ainsi quatre enjeux qui ne doivent pas être négligés.

1. Incorporer le plus tôt possible en amont les contraintes industrielles de fabrication : l'objectif est de réduire les coûts et d'améliorer la qualité en prenant en compte les contraintes des opérateurs dès la phase de conception. Les délais peuvent également être réduits en évitant des retours en arrière possibles lors de la phase de production. Christophe Midler (1998) montre dans le cas de l'industrie automobile que l'association des fournisseurs au projet permet d'atteindre le « *design to cost* » : les fournisseurs sont, eux aussi, sollicités pour réduire le coût du projet en proposant leurs solutions en connaissance de cause.
2. Décloisonner les fonctions et amplifier les coordinations horizontales : des acteurs internes et externes à l'organisation, de statut et d'expertise souvent inégaux, porteurs de compétences diverses et de logiques d'action hétérogènes, sont impliqués le plus en amont possible d'une innovation sous la tutelle d'un directeur de projet. Cela permet de mieux prendre en compte les contraintes de chacun des métiers en fonction des fonctionnalités envisagées pour répondre à la demande des clients, d'améliorer la flexibilité de l'ensemble et de favoriser la recherche de solutions en amont des projets. « La confrontation progressive des contributions de chacun [...] permet à tous de découvrir des problèmes ou des opportunités dont aucun ne peut avoir une connaissance globale et préalable au projet » [Everaere (1997b), p.72].
3. Disposer des solutions techniques innovantes sur étagères : chacun des experts fonctionnels propose les solutions techniques innovantes correspondant à son métier. Ces solutions peuvent être intégrées au projet si elles sont proposées en amont du projet. Elles participent à la réduction des coûts de fabrication ou à l'amélioration technique du produit. Pour Christophe Midler (1998), il s'agit d'investir moins et mieux en tirant parti des actifs existants plutôt que d'adopter la stratégie de la page blanche.
4. Maîtriser les problèmes d'interface entre services : le découplage fonctionnel permet de réduire les conflits et d'améliorer la communication entre les services concernés par le projet.

Somme toute, au-delà du côté fabrication très prononcé dans la formulation de ces quatre enjeux, l'entreprise cherche à concevoir « un nouveau produit en songeant conjointement aux contraintes ou aux opportunités existantes liées à sa commercialisation, son industrialisation et sa production » [Everaere (1997b), p.72].

II.2.3. Mieux répondre aux enjeux de la gestion par projet : de l'ingénierie concourante à la co-conception

La structure équipe-projet est celle qui répond peut-être le mieux à tous les enjeux qui ont été évoqués. Pour qualifier cette forme la plus avancée de la gestion par projet, plusieurs terminologies sont utilisées : l'ingénierie concourante, l'ingénierie simultanée ou l'ingénierie

intégrée. Si l'on se fie aux adjectifs qualifiant ces ingénieries, il existe quelques nuances entre elles. D'abord, l'ingénierie concourante symbolise le partage et l'élaboration de savoirs en commun entre les différents métiers. Ensuite, l'ingénierie simultanée insiste davantage sur le passage d'une structure séquentielle linéaire à une structure de travail en parallèle et à un chevauchement des phases pour réduire les délais de conception : « toutes les fonctions de l'entreprise doivent apporter simultanément leur contribution au but commun » [Lenfle et Midler (2003), p.54]. Enfin l'ingénierie intégrée se rapporte à l'intégration des métiers dans la réalisation du produit : les métiers travaillent en même temps avec des outils et des savoirs communs ; « elle permet d'effectuer l'ensemble des activités liées au développement d'un produit nouveau dans une entité de développement unique où se trouve rassemblée la totalité des compétences nécessaires à l'accomplissement du processus d'innovation » [Xuereb (1991), p.98]. L'objet de cette étude n'est pas de discuter des frontières qui peuvent exister entre ces trois terminologies, d'autant plus que la définition couramment acceptée de l'ingénierie concourante combine ces trois positions : l'ingénierie concourante issue de l'industrie automobile consiste à concevoir de façon systématique, intégrée et simultanée les produits et les processus qui leur sont rattachés. Cette définition n'entre pas en contradiction avec les exemples que l'on retrouve dans l'industrie automobile [Takeuchi et Nonaka (1986), Clark et Fujimoto (1991), Navarre (1992), Midler (1998)].

Au-delà de la question de définition, les caractéristiques des nouvelles pratiques d'ingénieries concourantes ou simultanées constatées par Sihem Ben Mahmoud-Jouini et Christophe Midler (1996) permettent de faire clairement la différence avec le modèle fonctionnel matriciel et de répondre au mieux aux enjeux précédemment évoqués. Ces auteurs discernent six évolutions dans les nouvelles pratiques.

1. Le rôle de chef de projet est aujourd'hui renforcé : il a une responsabilité de résultat global et dispose d'une autonomie réelle de moyens et de méthodes ; l'objectif est très certainement de réduire les conflits que souligne François Jolivet (1998).
2. Les singularités du projet sont prises en compte dans la phase amont en concertation entre les métiers : il s'agit de ne plus d'appliquer systématiquement des démarches ou des solutions techniques standard.
3. La collaboration entre les métiers incite à rechercher des compromis multicritères et multivariables, et non à juxtaposer des optimums locaux.
4. Le projet suit une démarche de « focalisation progressive » du projet : les aspects du projet (fonctionnalités clients, choix techniques du produit et du processus, modalités de commercialisation) anticipés dès le départ sont affinés au fur et à mesure de son évolution : il s'agit d'explorer les différentes dimensions du projet avant de geler ses paramètres. Les contraintes de l'aval sont donc évoquées en amont ce qui permet d'éviter les remises en cause coûteuses auxquelles une démarche traditionnelle séquentielle peut aboutir.
5. Le pilotage est explicite et n'omet pas de préciser l'incertitude inhérente à toute démarche de conception pour entretenir la vigilance sur les risques qui sont pris ici et là.
6. Et tous les acteurs qui détiennent les clefs de la réussite du nouveau produit, qu'ils fassent partie du système client ou du réseau des fournisseurs, participent au projet.

Mais l'amélioration de la coordination de la conception et de la maîtrise globale du risque qu'il représente dépend fortement de la communication, que ce soit la communication entre les acteurs internes ou la communication avec les acteurs externes. À titre d'exemple, Christophe Midler rapporte qu'une « voiture comme la X06, c'est environ 200 pièces de tôles et 2 000 points de soudures à définir, 350 composants à spécifier, chacun constitué de plusieurs pièces élémentaires, tous les éléments de ce puzzle devant s'agencer parfaitement » [Midler (1998), p.38].

La communication doit donc être parfaite pour que des compromis soient trouvés entre les logiques propres à chaque fonction. La démarche de « co-localisation » des participants sur un plateau favorise l'échange en donnant une identité géographique au projet. C'est le cas du projet X06 où l'on a réuni autour de la direction de projet les experts délégués de chaque métier : « Auparavant, dès qu'ils franchissaient le stade des avant-projets, les projets étaient dispersés dans les lieux où les divers métiers s'étaient installés : Rueil pour le bureau d'études, l'usine de Billancourt pour les méthodes, le siège social du quai du point du jour pour la fonction produit, l'usine... Une dispersion qui ne facilitait assurément pas la communication de spécialistes travaillant sur un même véhicule » [Midler (1998), p.25]. Au-delà des questions de synchronisation nécessaire entre les activités et de collaboration entre les départements, l'objectif est également de réduire le risque financier qui est beaucoup plus élevé que dans une structure séquentielle traditionnelle.

Un autre enjeu de la conception est d'intégrer à ce processus les acteurs externes, que ce soient les fournisseurs ou les clients à travers des démarches de partenariat ou de co-développement, le projet dépassant ainsi la frontière de l'entreprise proprement dite. Dans la démarche de conception traditionnelle, les fournisseurs répondaient à un appel d'offre organisé par la fonction achats à partir d'un cahier de spécifications techniques. Depuis le début des années 1990, l'entreprise transfère une partie de la complexité du projet au fournisseur en lui demandant de participer à sa définition. Deux nouvelles démarches témoignent de l'implication croissante du fournisseur.

1. D'une part, la démarche de co-développement dans laquelle le fournisseur intervient en amont du processus de conception pour proposer son innovation afin qu'elle s'insère dans le réseau de contraintes ; le constructeur peut aussi décider de partager les coûts de conception en externalisant certaines étapes.
2. D'autre part, la démarche de co-conception dans laquelle le fournisseur, davantage impliqué, participe à la construction de l'objectif à atteindre (la définition de la nouvelle prestation) et à sa solution technique ; « Contrairement à un processus de co-développement qui s'engage avec une idée relativement précise de la cible produit visée, il s'agit ici de construire à la fois le contenu de la prestation que l'on vise et les moyens techniques pour y répondre. » [Midler (2000), p.22]

Le degré de participation de l'acteur externe dépendra de sa participation à la stratégie de la firme, au processus de management des projets, et au processus de développement des connaissances clefs [Midler (2000)]. Ces démarches de co-développement et de co-conception sont favorisées par la spécialisation et la concentration des entreprises, qui, de plus en plus, se recentrent sur leurs métiers de base. Dans l'automobile notamment, les constructeurs automobiles sont désormais considérés davantage comme des assembleurs que comme des constructeurs de l'intégralité du véhicule.

II.2.4. Vers des modèles plus flexibles, moins séquentiels et moins linéaires : quelle application dans les services ?

Comme l'explique Gilles Garel (1994) dans son étude sur la réduction des délais de conception dans l'industrie automobile, les modèles développés pour rationaliser la conception apportent leur efficacité à travers la combinaison de facteurs non seulement organisationnels mais aussi économiques et cognitifs. Selon Gilles Garel, l'ingénierie concourante doit son efficacité à la combinaison de trois dimensions.

1. La dimension économique qui correspond au système d'incitation ou de rétribution des acteurs du développement, aux choix d'allocation des ressources du projet (que les

acteurs soient internes ou externes à l'entreprise) et aux modes de contractualisation entre acteurs.

2. La dimension organisationnelle qui correspond à la définition des rôles, aux modes de coordination et de communication entre acteurs, aux modes de planification des tâches et aux circuits d'informations de l'entreprise et interentreprises.
3. La dimension cognitive qui fait référence à la capacité de combinaison des savoirs existants et de création de nouveaux savoirs, au traitement de l'incertitude, aux capacités d'évaluation. Gilles Garel (1994) identifie trois types de savoirs mobilisés par les acteurs de la conception :
 - les savoirs techniques qui sont l'ensemble des savoirs qui permettent aux membres de l'organisation de transformer les objets et l'environnement dans lequel ils agissent ;
 - les savoirs d'évaluation qui sont les savoirs, de nature économique, des membres de l'organisation sur leurs activités techniques : savoir donner de la valeur, savoir évaluer les informations disponibles, savoir évaluer les priorités, savoir évaluer les implications de ses actions, savoir dire les critères et les conclusions de son évaluation ;
 - les savoirs relationnels nécessaires à la prise de décision optimale dans le cadre d'un travail collectif.

Gilles Garel (1994) montre dans son étude que la convergence des savoirs techniques, d'évaluation et relationnels conduit, dans le cas d'un processus de conception séquentiel, à une multitude d'itérations pénalisantes en termes de délai et de coût. L'objet de l'ingénierie concourante est d'obtenir une meilleure convergence de ces savoirs au sein des acteurs de l'organisation pour éviter certains problèmes d'interdépendance entre l'organisationnel et l'économique, et entre l'économique et le cognitif. Les travaux de Gilles Garel sont intéressants dans la mesure où ils dépassent la question de l'organisation que beaucoup d'auteurs considèrent comme la question centrale de la gestion par projet. Ces travaux mettent surtout en évidence la multiplicité des savoirs développés au sein de l'entreprise et l'importance de l'équilibre de leur combinaison pour la conception du produit.

En définitive, par rapport aux modèles séquentiels du marketing des services, l'ingénierie de la conception détermine des démarches qui sont davantage flexibles, moins linéaires et moins séquentielles. Le schéma général de Gilles Garel (1999) qui découpe le projet de développement de produits nouveaux en trois phases – amont, gel, réalisation – garde certes une approche séquentielle – naturelle pour tout développement de projet. Mais il ne procède d'aucun découpage fonctionnel et permet tant les collaborations inter-fonctionnelles que le chevauchement des phases. Toutefois, le marketing industriel ne se cantonne pas à ses premiers schémas séquentiels et linéaires. Isabelle Royer (2002) et Bernard Pras et Emmanuelle Le Nagard-Assayag (2003) distinguent effectivement une deuxième et une troisième générations de processus d'innovation qui épousent les caractéristiques de méthodes issues de l'ingénierie.

1. D'une part, la deuxième génération, qui reste selon Isabelle Royer (2002) relativement séquentielle, intègre les relations inter-fonctionnelles tout au long du développement et une plus grande flexibilité du processus qui peut comporter des retours en arrière. Pour Bernard Pras et Emmanuelle Le Nagard-Assayag (2003), cette deuxième génération de modèles marque le passage d'un modèle séquentiel à un modèle parallèle, les tâches pouvant être réalisées en parallèle par des équipes différentes avec un recouvrement partiel entre les phases de recherche, de développement, d'industrialisation et de marketing. Cette deuxième génération relèverait donc de l'ingénierie simultanée.

2. D'autre part, la troisième génération repose, pour les trois auteurs, sur le chevauchement des phases nécessaire à la réduction des délais de développement. Pour Bernard Pras et Emmanuelle Le Nagard-Assayag (2003), au-delà d'un large chevauchement, il s'agit de proposer un modèle intégré avec une équipe plurifonctionnelle qui gère l'ensemble des activités tout au long du processus et avec l'intervention d'acteurs multiples, comme les fournisseurs, la maison mère, les filiales ou les sous traitants. À noter que les étapes de ce processus ne sont pas forcément successives et que l'abandon ou l'échec d'une étape ne signifie pas nécessairement la remise en cause de tout le processus. Cette troisième génération correspondrait donc au modèle de l'ingénierie intégrée et à ses phases avancées de co-développement.

Comme dans le cadre de l'ingénierie de la conception, ces modèles sont proposés à la fois pour réduire le risque inhérent à l'innovation et pour améliorer le triptyque coût, qualité, délai. Toutefois, Bernard Pras et Emmanuelle Le Nagard-Assayag (2003) soulignent qu'aucun auteur ne prétend à l'universalité de son modèle et qu'il n'existe donc pas de modèle standard. En revanche, ces modèles ne semblent pas avoir fait l'objet de nombreux travaux dans leur application aux services. Ces modèles développés dans l'industrie, et tout particulièrement dans l'industrie automobile sont-ils applicables aux services ? Que penser de la proposition d'Ali Yassine (1999) d'appliquer aux services les modèles d'ingénierie concourante ?

III. Les limites des modèles proposés dans une application aux services

Les modèles présentés ont pour objectif d'organiser le processus de conception et, à travers lui, les processus d'innovation. Une littérature fournie et éparse s'est développée autour de ces différents modèles et engage le débat de leur application aux services.

Les travaux sur la sociologie de l'innovation ou sur l'apprentissage organisationnel montrent que les premières limites de ces modèles ne sont pas spécifiques aux services : l'innovation n'est pas toujours le fruit d'un processus formalisé. Néanmoins, des caractéristiques spécifiques aux services font douter de l'efficacité de ces modèles appliqués à ce type d'activité.

III.1. Les processus d'innovation peuvent-ils être formalisés ?

Au regard de différents travaux de recherche, il semble légitime de s'interroger sur les effets d'une trop forte prescription du travail, à la fois sur les processus de créativité et sur les processus d'innovation. Les modèles susvisés tendent à réduire l'incertitude par la programmation. Cependant, une trop grande programmation ne bride-t-elle pas l'innovation ?

Pour répondre à la question, il importe de revenir sur la distinction entre le processus de créativité, individuel, et le processus d'innovation, collectif, et d'insister sur le caractère aléatoire de la créativité. Dans la même lignée que la créativité, il importe également d'expliquer en quoi l'innovation parvient, elle aussi, à souffrir d'un trop grand formalisme : l'innovation est un processus organique, dont le succès dépendra d'un processus d'intéressement, et dont l'étendue variera en fonction de la prise de risque consentie.

III.1.1. La créativité est un processus difficilement formalisable

Beaucoup d'auteurs insistent sur le caractère individuel de l'invention et sur le caractère collectif de l'innovation [Van de Ven (1986)]. Selon Camille Carrier et Denis Garand (1996), la majorité des définitions actuelles de l'innovation persiste à incorporer les processus de créativité et la mise en œuvre de ces idées à l'intérieur d'une même définition. La différenciation entre un processus

de créativité et un processus d'innovation n'est pas toujours aisée, d'autant que les deux processus sont parfois simultanés. Même si la créativité relève davantage de l'individu et l'innovation d'un collectif, la créativité peut aussi être le résultat d'un processus d'apprentissage collectif. L'objet de ce paragraphe n'est pas de débattre de cette terminologie mais davantage de comprendre les spécificités que la littérature attribue aux processus de créativité et à leur stimulation.

Afin de favoriser la créativité, plusieurs auteurs, de champs disciplinaires divers, s'accordent pour expliquer qu'il ne faut pas brider la créativité et laisser les « créateurs » refouler le conditionnement dans lequel ils vivent : il faut leur accorder une certaine liberté de manœuvre. La compagnie 3M autorise, par exemple, ses ingénieurs à consacrer une partie non négligeable de leur temps à des recherches non officielles. Pourtant, ces recherches ne s'inscrivent pas dans un processus formel de conception et d'innovation. Formaliser et systématiser les processus de créativité apparaît, au premier abord, comme une aventure difficile.

Toutefois, l'organisation et le management peuvent agir comme stimulateurs de la créativité comme l'explique Isaac Getz (2000) dans la lignée de James March et Herbert Simon (1958) : « Il n'y a pas d'idées nouvelles si l'on n'a pas un problème. (...) en résumé, on ne sera jamais créatif si on ne pose pas en permanence des questions et des problèmes. » [Getz (2000), p.79] La résolution de problème est souvent présentée comme moteur à la fois de créativité et d'innovation : la non satisfaction avec des conditions existantes incite les individus à chercher de meilleures conditions. Cela ressemble à la situation de l'entrepreneur de Joseph Schumpeter dont les revenus ne sont pas permanents et dont la nouvelle petite entreprise doit grandir sous peine de disparaître.

La littérature développe de grands concepts dont il est parfois difficile de discerner l'application concrète dans l'entreprise. Isaac Getz (2000) conseille d'adopter une politique de changement continu incitant les employés à se poser des problèmes en permanence. Pour Teresa Amabile (1998), la stimulation de la créativité vient du management qui doit favoriser et inciter la circulation et l'échange d'information, accorder le droit à l'erreur, et surtout récompenser, au final, l'innovation.

La question est finalement de savoir si une forme d'organisation favorise la créativité et à travers elle l'innovation. La question est également de savoir si la créativité précède l'innovation ou si, au cours de l'innovation, les « concepteurs » peuvent continuer à faire preuve de créativité en fonction des contraintes qu'ils rencontrent et des apprentissages qu'ils réalisent. La créativité est le fruit d'un mélange savant entre les connaissances *ex-ante* et *ex-post* produites au cours du processus d'apprentissage : elles sont trop aléatoires pour être formalisées. C'est pour cette raison que l'application de méthodes de créativité est critiquable : elles apportent certes de nombreuses idées de développement mais elles ne suffisent pas à elles seules pour soutenir un processus de développement au sein de la firme. De tels processus systématisés peuvent parfois être bénéfiques, mais ils ne sont ni suffisants ni indispensables. Ils ont également l'inconvénient de vouloir limiter la créativité en amont du processus dans des phases de génération d'idées.

Il importe donc de retenir que le processus de créativité de la firme est un processus difficilement formalisable, mais que l'on peut essayer de le favoriser en encourageant les relations entre les différentes compétences de la firme : le fruit de ces interactions produiront des connaissances tacites ou codifiées [Nonaka (1993)]. C'est, en réalité, dans un véritable processus d'apprentissage que l'innovation se développera.

III.1.2. L'innovation est le fruit d'un processus d'apprentissage

Pour à la fois étayer le raisonnement sur les processus de créativité et insister sur le caractère non programmable de l'innovation, il est nécessaire d'expliquer en quoi le processus d'innovation est le fruit d'un processus d'apprentissage.

L'organisation du travail correspond, selon Armand Hatchuel (1994a), à « la définition d'activités qui doivent obéir à des protocoles opératoires et à des modes d'évaluation mis au point par un 'concepteur' et auxquels l'opérateur doit en principe se conformer ou dont il doit au moins tenir compte » [Hatchuel (1994a), p.110]. L'aspect le plus important dans cette définition, est le rôle du concepteur qui, en amont du processus de production, définit et prescrit l'activité de l'opérateur. Mais « en tentant d'exécuter et de se conformer à la prescription, l'opérateur découvre précisément ce qui n'est pas contenu dans la prescription. L'apprentissage réussi peut donc signifier que l'opérateur a réussi à inventer un ensemble de prescriptions supplémentaires qui rendent compatibles la prescription initiale du concepteur, les aptitudes physiques ou mentales de l'opérateur, le milieu des machines, d'objets ou de processus qui forment le poste de travail. » [Hatchuel (1994a), p.110].

Pour Vincent Chapel (1997), au-delà des prescriptions se joue la production des connaissances issues de cet apprentissage : l'acte d'innover est une forme de production de connaissance. La performance de la firme innovante est alors intimement liée à sa capacité à reconstruire, en permanence, les connaissances de ses acteurs aussi bien internes qu'externes : le processus d'innovation s'inscrit dans une dialectique entre les certitudes de l'acquis et les incertitudes de la nouveauté [Divry *et al.* (1998)]. L'innovation est ainsi le fruit d'un apprentissage : « L'apprentissage ne se résume pas à une série d'essais et d'erreurs permettant de trouver la meilleure solution entre plusieurs possibles, mais consiste au contraire en un processus permanent d'expérimentation dans lequel la définition d'un problème et de son mode de résolution portent connaissance et entraînent également un engagement irréversible. » [Divry *et al.* (1998), p.118] L'innovation ne serait pas le fruit d'un processus formel mais davantage le fruit des interactions entre les membres de la firme qui cherchent à définir et à résoudre des problèmes. Il est alors nécessaire de gérer la relation entre les spécialistes pour favoriser la diffusion de l'information et obtenir une cristallisation des connaissances dans des objets, des documents et des relations : cette cristallisation permet d'engager de nouveaux apprentissages et de construire de nouvelles compétences [Divry *et al.* (1998)]. La capacité d'apprentissage repose donc sur les aptitudes de chaque membre à mettre en forme l'information provenant de l'environnement et à transmettre ces dernières entre les départements de la firme.

Deux enseignements majeurs doivent être tirés de cette présentation du processus d'apprentissage.

Un premier est qu'en définitive, la créativité au sein du processus d'innovation n'est pas réservée à une poignée d'initiés, en amont du processus : le processus d'apprentissage peut être partagé au sein de la firme et peut créer des espaces de créativité et d'innovation à différents niveaux. Les modèles de deuxième ou troisième génération, que ce soient la gestion par projet ou l'ingénierie intégrée, ont justement la volonté d'éviter que les connaissances de chacun des métiers de l'entreprise ne soient pas prises en compte en amont dès le processus de conception. Ces modèles ont pour objectifs d'établir un rapport de prescription réciproque entre plusieurs acteurs qui sont associés au processus de conception. « Chacun d'entre eux va indiquer à l'autre les prescriptions qu'il doit respecter pour que leurs deux interventions soient compatibles et aboutissent à telle ou telle performance d'ensemble. Mais aucune de ces prescriptions ne va complètement déterminer l'espace d'apprentissage de chaque concepteur. Ainsi, leur coopération engage-t-elle plusieurs apprentissages en interaction, chacun d'entre eux s'efforçant de produire les connaissances qui lui permettent d'atteindre ses propres objectifs tout en respectant les prescriptions de l'autre. » [Hatchuel (1994a), p.114]

Le second enseignement à retenir est que ce processus d'apprentissage est un processus métabolique qui se prête mal à une organisation mécanique [Chapel (1997)] : l'innovation est difficilement programmable. Pour Bruno Latour (2003), l'innovation n'est pas un projet balistique ; Norbert Alter (1995) abonde en son sens en écrivant que les innovations ne sont pas des activités programmées, stables et individualisées comme celles de tâches taylorisées. Là

encore, cet enseignement remet en cause les processus fonctionnels et séquentiels d'innovation qui sont appliqués dans les entreprises. Les modalités doivent être plus flexibles, les coopérations intensifiées. Toutefois, les deuxième et troisième générations de modèles semblent prendre davantage en compte ces limites, même si, comme l'écrit Norbert Alter (1995), les formes d'organisation comme l'organisation matricielle, le management participatif, le modèle flexible japonais, la gestion par projet, ont tout de même pour but de réduire l'incertitude par la programmation.

Certes le processus d'innovation comme processus d'apprentissage est difficilement programmable : il ne peut pas être intégralement formalisé. Mais il faut tout de même relativiser ce constat et ne pas oublier les avantages que procure un certain degré de formalisation. Comme Vincent Chapel (1997) l'explique avec l'exemple de Téfal, la formalisation du processus d'innovation permet de mieux réaliser, voire de systématiser, le développement de nouveaux produits et d'en accroître leur succès. Il suggère que l'entreprise, à défaut de programmer, développe « des capacités collectives à intégrer l'innovation et à la considérer comme une contrainte permanente » [Chapel (1997), p.127]. Néanmoins, un tel discours n'est pas si facile à transposer dans l'entreprise. À cette fin, les propositions de Michel Nakhla (2001) pourraient être reprises. Il suggère, en effet, de transformer le processus d'activité de l'entreprise en un réseau de mini-entreprises : une relation contractuelle entre chacune des ces mini-entreprises les obligerait à rester à la pointe de la compétitivité et à renouveler sans arrêt leur stock de connaissances. Là encore, les effets pourraient être tant négatifs que positifs : il apparaît en effet difficile de vouloir circonscrire l'innovation dans un processus formel ou dans un modèle d'organisation.

III.1.3. L'innovation est un processus de négociation et d'intéressement

L'appréhension de l'innovation comme résultat d'un processus d'apprentissage intègre déjà la vision d'un collectif dans le processus. Mais le caractère collectif est encore plus prononcé lorsque l'on considère, à l'instar des sociologues de l'innovation, le processus d'innovation comme un processus de négociation et d'intéressement.

En effet, comme l'explique Norbert Alter (1995), l'innovation s'adapte mal à l'organisation : non seulement elle consiste à élaborer des relations non prévues entre différents éléments d'une tâche ; mais encore elle s'accommode mal de règles contraignantes. Dans une organisation codifiée où les modalités du travail sont balisées et définies, l'innovation aurait du mal à émerger. Norbert Alter (1995) identifie trois raisons qui freinent le succès de l'innovation.

1. L'innovation repose sur le conflit car elle remet en cause l'ordre établi et la programmation : les innovateurs qui mettent en œuvre l'appropriation de l'innovation par un milieu professionnel et les légalistes qui défendent l'organisation existante s'opposent au sein de l'organisation.
2. L'innovation repose sur une transformation culturelle, les acteurs, au cours de l'action, changeant de représentations et de valeurs. Norbert Alter identifie trois phases que sont l'incitation à l'innovation (les directions sont seules porteuses de l'innovation ; les innovateurs résistent car ils ne savent pas encore comment tirer parti ; les légalistes s'opposent car ils ont peur pour l'ordre établi), l'appropriation de l'innovation (les directions laissent faire les innovateurs ; les légalistes renforcent leur stratégie de résistance), et l'institutionnalisation (les directions reprennent en main l'innovation, activement aidées par les légalistes qui, faute de pouvoir préserver l'ordre social antérieur, s'efforcent d'en construire un nouveau).
3. L'innovation est une institutionnalisation. La gestion de l'innovation se fonde donc sur la création de nouvelles règles d'organisation.

Selon Norbert Alter, l'innovation remet en cause l'ordre établi et va contribuer à remodeler l'organisation. Mais, pour comprendre l'innovation, il ne faut pas limiter l'organisation à une simple définition de procédures, d'étapes ou de modalités de coordination. Le succès des innovations dépasse ces aspects structurels et touche également des questions interactionnistes qui vont parfois bien au-delà des simples modes de coordination entre les acteurs : la formalisation des processus d'innovation oublie tous les jeux de pouvoirs qui permettent ou non de soutenir une idée.

Que ce soit l'économie de l'innovation [Van de Ven (1986)], le courant de l'apprentissage organisationnel [Argyris et Schön (1978)], ou les sociologues de l'innovation [Akrich *et al.* (1988)], chacun insiste sur la part des jeux de coopération, du réseau, des « coalitions », pour obtenir le succès d'une innovation.

Pour Andrew Van de Ven (1986), il s'agit de construire un réseau qui teste les idées, se les approprie et les utilise pour créer de la valeur. L'innovation demande alors un réseau complexe de relations interpersonnelles et entre groupes : il s'agit non seulement de vendre le projet en interne, mais aussi d'accéder à des ressources et d'obtenir le soutien de la direction générale. Andrew Van de Ven (1986) s'inscrit dans la lignée de Joseph Schumpeter, de James March et Herbert Simon (1958) ou de Donald Schön (1963) lorsqu'il constate la nécessité d'un *leader* pour porter un projet.

Selon Donald Schön (1963), le « champion » mobilise effectivement diverses tactiques d'influence, notamment une tactique politique qui consiste à former des coalitions en faveur du projet. Donald Schön admet la nécessité de porter un projet et estime que c'est au champion de défendre le projet. Il considère que l'existence d'un champion est une condition indispensable à l'innovation radicale. Ce champion apparaît d'autant plus nécessaire pour Robert Burgelman et Leonard Sayles (1986) lorsqu'il s'agit de défendre les innovations qui naissent localement, afin qu'elles puissent être remontées et diffusées.

Toutefois, le processus d'innovation est le résultat d'un processus d'apprentissage qui ne se limite pas à un individu. Tout projet peut, certes, être porté ou non par un seul individu mais le choix est de plus en plus collectif face à des savoirs partagés collectivement. Jon Sundbo et Faïz Gallouj (1998) mettent d'ailleurs en évidence qu'aujourd'hui l'entrepreneur purement individuel est devenu plus rare : le processus d'innovation dans de nombreux cas est davantage collectif, ce qui signifie que l'organisation toute entière est encline à y participer.

Les travaux du Centre de sociologie de l'innovation de l'École des mines de Paris [Akrich *et al.* (1988 a et b), Callon *et al.* (1997)] n'insistent pas sur la nécessité d'un *leader* pour conduire le projet mais sur les interactions à l'œuvre dans un processus collectif d'intéressement : « l'innovation, c'est l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus fort » [Akrich *et al.* (1988a), p.17]. Selon ces auteurs, ce processus permet à une innovation d'être diffusée progressivement au sein de l'entreprise et de devenir un succès. Cette école défend un modèle tourbillonnaire de l'innovation qui souligne les allers et retours incessants qui vont du concepteur au commercial, du *designer* au créateur : il ne faut pas restreindre le travail d'élaboration à un cercle limité de concepteurs responsables d'un projet, mais prendre d'avantage en compte le collectif qui soutient l'innovation. Les acteurs doivent être intéressés pour faciliter la diffusion d'une innovation. La meilleure solution est de laisser à chacun la liberté d'adapter l'innovation pour l'adopter : « l'innovation se transforme en permanence au gré des épreuves qu'on lui fait subir, c'est-à-dire des intéressements qu'on expérimente » [Akrich *et al.* (1988b), p.21]. Le modèle de Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour est toutefois très orienté sur l'innovation de produit industriel et décrit des interactions à l'œuvre aujourd'hui dans les organisations de type gestion de projet avec des équipes transversales. Ce modèle témoigne que la réussite de l'innovation est le fruit de la capacité à construire des réseaux liant de nombreux acteurs diversifiés. Mais au-delà de ces réseaux, il s'agit également de définir les zones de liberté et les

marges de manœuvres à travers des prescriptions réciproques que chacun va négocier dans ce processus d'intéressement.

Là encore, le processus paraît davantage organique que mécanique. Si certaines collaborations peuvent être orientées, la gestion ne peut prétendre à circonscrire dans un modèle toutes les interactions, uniques, à l'œuvre dans un tel processus. C'est pourquoi les modèles de première génération ont *a priori* peu d'intérêt. La gestion par projet et l'ingénierie intégrée permettent certes de considérer les collaborations inter-fonctionnelles, mais elles ne peuvent prétendre encadrer toutes les coalitions et tous les jeux de réseau qui se forment. Elles n'en sont pas, pour autant, des outils inefficaces et l'entreprise pourrait souffrir de leur absence.

III.1.4. Les processus formalisés limitent la prise de risque

Le dernier point faible qu'il est possible d'attribuer aux processus formels d'innovation est certainement le plus fort et le plus important dans la mesure où il peut être reproché à tous les processus d'innovation présentés dans cette étude, toutes générations confondues. Sans doute, « les approches processuelles sont en mesure de contribuer à la réduction des risques engendrés par l'acte d'innover » comme l'explique Chapel [(1997), p.127]. Mais à trop vouloir réduire les risques, ces processus limitent la mise en œuvre ou le développement d'innovations.

Un exemple emblématique est celui du « *walkman* » : si l'entreprise Sony avait appliqué au développement du *walkman* un processus formalisé, ce produit n'existerait pas aujourd'hui. Le développement de ce produit trouve son origine dans une décision sociopolitique, et non dans une décision rationnelle [Royer (2002)] : le président de Sony a été séduit par le chef de projet alors que personne ne croyait dans ce produit. Si la première génération de *walkman* n'a pas été rentable, ce produit a connu par la suite un succès fulgurant.

Il est donc difficile dans un processus formalisé d'innovation de prendre des décisions rationnelles lorsque l'information est rare ou ambiguë. « De ce fait, la décision repose généralement sur des évaluations subjectives effectuées par les acteurs et laisse donc une grande place à la dimension sociopolitique » [Royer (2002), p.17]. En outre, les phases de réalisations, tests et études permettent d'apporter des données plus objectives qui participent à une décision plus rationnelle. Mais l'on peut légitimement s'interroger sur l'impact de décisions rationnelles sur des solutions innovantes qui ne rencontreraient pas les critères optimaux de qualité, temps ou coûts. Quel est le risque qu'une décision soi-disant rationnelle bride l'innovation ?

Cette interrogation se retrouve dans plusieurs travaux récents sur les processus de conception [Ciavaldini (1998), Moisdon et Weil (1998), Lenfle et Midler (2003)]. S'ils reconnaissent que l'ingénierie concourante contribue à réduire les coûts, les délais et à augmenter la qualité, ils se demandent si ce modèle conduit toujours au développement des produits les plus innovants. Ils estiment que la pression qui pèse sur les chefs de projets en termes de délais et de rentabilité les amène à privilégier les solutions éprouvées, qui limitent les risques pesant sur le projet. Ce modèle serait alors davantage adapté au développement rapide de produits dont les composants sont relativement stables et dont l'architecture évolue de manière incrémentale : selon Sylvain Lenfle et Christophe Midler (2003), ce modèle privilégie les innovations incrémentales ou architecturales et ne favorise pas les innovations radicales.

La solution que préconise Bertrand Ciavaldini (1998) – remonter les problèmes de conception vers l'amont (recherche et marketing) – ne paraît pas, pour autant, incontestable dans la mesure où elle tend à renforcer le rôle d'un processus amont de conception qui pourrait être à nouveau déconnecté du projet, ce dernier ne consistant plus qu'en un apprentissage savant : certes l'innovation technique sera favorisée dans les composants ; toutefois au final, qu'advient-il de la solution globale innovante au niveau produit ? En effet, l'assemblage savant nécessite de concevoir des composants qui peuvent s'assembler et justifie l'utilité du projet.

En définitive, la formalisation des processus d'innovation ne semble pas pertinente. Mais ce processus d'innovation s'inscrit généralement dans un cadre plus large de la conception. N'est-ce pas en soi l'organisation de la conception qui, à travers les rigidités non seulement d'un processus mais aussi des métiers, pourrait brider l'innovation ? Comment peut-on fixer des règles qui permettent à la fois de susciter l'innovation mais aussi de la juguler pour s'assurer de son développement et de son succès ? Cette interrogation s'inscrit pleinement dans les travaux d'Armand Hatchuel (1994a), d'Armand Hatchuel et Benoît Weil (1999) ou d'Armand Hatchuel, Pascal Le Masson et Benoît Weil (2002), qui posent la question de l'organisation de l'action collective pour favoriser l'apprentissage et l'innovation.

Les premiers travaux d'Armand Hatchuel (1994a) ont souligné l'importance des prescriptions faibles et des prescriptions réciproques dans l'organisation de la conception : au lieu de mettre en place des prescriptions fortes et univoques qui tendraient à brider l'innovation, il s'agit de fixer, non pas des objectifs, mais bien des objets de travail et de s'assurer que l'apprentissage de l'un peut être modifié par l'apprentissage de l'autre : aucun expert ne peut prescrire totalement le travail mais les rapports de prescription restent nécessaires à l'action. L'ingénierie intégrée peut ainsi apporter de tels rapports de prescription. Il est à noter que les apprentissages croisés dépendent des rationalisations gestionnaires du travail collectif : la question serait, selon Armand Hatchuel, Pascal Le Masson et Benoît Weil (2002), de réfléchir à la manière dont sont pensés les métiers et les missions.

III.2. Les barrières à une formalisation de la conception dans les services

Les obstacles à la formalisation touchent l'ensemble des innovations, que ce soit dans le secteur industriel ou dans le secteur des services. Du reste, dans le processus plus général de conception, la formalisation paraît plus délicate dans le cas des services que dans le cas de l'industrie.

À cet égard, deux types de barrière à la formalisation se distinguent, l'une relativement technique et l'autre plus conceptuel. Il convient, tout d'abord, de souligner la difficulté, voire l'impossibilité, dans les services, de réaliser certaines des étapes proposées par les processus d'innovation, étant donné l'intangibilité et l'hétérogénéité des services. Il convient, ensuite, de relever l'inadéquation de la simultanéité de la conception, de la production et de la distribution avec l'hermétisme des phases d'un processus d'innovation, exigeant subséquemment de repenser les places respectives du client et du personnel. Il convient, enfin, de ne pas négliger les avantages qu'apporte la formalisation des modèles de processus d'innovation.

III.2.1. Des étapes difficilement réalisables dans les services

De ses recherches empiriques, Frédéric Jallat (1992) conclut que les modèles de processus d'innovation sont souvent non opérationnels et ne rendent pas compte correctement de la réalité des entreprises. La vision – peut-être obsolète – de Claude Martin et David Horne (1985) ou Claudine Belleflamme, J. Houard, B. Michaux et Olivier Ruysen (1986) est aujourd'hui difficile à partager : ils reprochaient, il y a maintenant vingt ans, l'absence de procédures systématiques de génération d'idées ainsi que l'absence de réelle politique d'innovation dans les entreprises de services. En revanche, la vision de Jon Sundbo et Faïz Gallouj (1998) – plus récente – paraît plus appropriée. Ils expliquent, en effet, que les entreprises se tournent vers des activités d'innovation plus systématiques : les usages et les comportements des clients sont davantage pris en compte. Toutefois, les processus formels d'innovation se heurtent parfois à la réalité non seulement de l'entreprise mais aussi et surtout du service : le test et le prototype sont difficiles à réaliser et l'évaluation financière pour valider une étape de processus est tout autant délicate.

III.2.1.1. L'impossibilité de tester un concept de service

Si l'on transpose aux services le modèle proposé dans l'industrie par Patrick Murphy et Richard Robinson (1981), tester un concept de service peut faire l'objet de multiples phases. Le modèle de Patrick Murphy et Richard Robinson intègre différentes étapes : analyse préliminaire (concurrence, analyse interne et externe) ; pré-positionnement du concept ; étude sur le terrain (entretiens, enquêtes téléphoniques, questionnaires) ; évaluation du consommateur (compréhension, réaction, bénéfices attendus). Ces étapes, que l'on retrouve dans une majorité de modèles industriels, sont globalement reprises dans leur application aux services.

Pourtant, nombreux sont les auteurs qui soulignent l'impossibilité de réaliser un test de concept [Jallat (1992), Lovelock (1984)]. L'intangibilité du service rend peu pertinent le test en laboratoire, « en particulier pour ceux qui ne nécessitent pas la mise en place d'un support physique » [Lovelock (1984), p.54]. Il est également impossible pour un consommateur d'évaluer à l'avance un service qui n'existe pas [Jallat (1992)]. De la même manière, l'intangibilité du service rend son prototypage difficile dans la mesure où le service est constitué davantage de processus ou de performances que d'objets tangibles [Lovelock (1984)].

Le test ne peut donc pas être réalisé en laboratoire dans la mesure où l'intangibilité et la non unicité du service ne permettent pas de fixer la prestation sans tenir compte de l'agencement et de l'interaction des individus, que ce soient le client ou le personnel : la simultanéité de la production et de la consommation (du résultat et de la prestation) et la co-production des services modifient nécessairement les formes prises par l'expérimentation [Jallat (1992)].

C'est pour cette raison que, dans les trois exemples de développement de services étudiés par Marianne Abramovici et Laurence Bancel-Charensol (2002), aucun test du concept auprès des clients n'avait été prévu. Pour justifier cette absence de test, les deux auteurs posent l'hypothèse « que, dans les services, la réalisation d'un test de concept nécessite de remédier à la difficulté de fournir à ce stade une représentation 'fidèle' du service à l'image de celle fournie par une description fonctionnelle dans le cas des biens » [Abramovici et Bancel-Charensol (2002), p.11].

Il est effectivement difficile de mesurer la réalité à travers un test de concept. Pourtant, l'étape de validation d'un concept est souvent considérée comme cruciale car elle entraîne l'arrêt ou non du projet, son redéveloppement ou tout simplement son développement. Une alternative au test en laboratoire peut être, à l'instar de La Poste vis-à-vis de certains produits tiers, de développer des marché-tests pour mesurer, localement et sans tenir compte de spécificités géographiques possibles, l'efficacité du réseau et l'adéquation du produit aux besoins du consommateur. Cette expérimentation contribue ainsi à différencier la validation de la faisabilité, à vérifier les modalités de communication et de formation des clients. Toutefois, le marché-test, comme l'explique Frédéric Jallat (1992), est susceptible d'attirer l'attention des concurrents et de supprimer ainsi l'avance de l'entreprise sur son nouveau marché.

Malgré la possibilité du marché test, Frédéric Jallat (1992) et Faridah Djellal, Camal Gallouj et Faïz Gallouj (2001) constatent que le test est très souvent réalisé dans les services au moment du lancement : un test grandeur réelle. « Au lieu d'un test pilote, l'introduction sur le marché est souvent le premier test en grandeur nature de fonctionnement du service et de son acceptation par le marché. À ce moment, les erreurs de développement sont plus dures à corriger, les modifications nécessaires afin d'améliorer l'acceptation ou l'efficacité du fonctionnement sont plus laborieuses à réaliser. Il n'existe aucun substitut véritable à une répétition correcte du lancement. » [Jallat (1992), p.128]

Tester le concept de service est donc plus difficile que de tester un concept de produit qui peut être résumé en de simples fonctionnalités. Il en est de même pour évaluer la réussite financière d'un service par rapport à un produit.

III.2.1.2. Une évaluation financière délicate

Le test d'un produit contient généralement deux éléments fondamentaux : l'analyse fonctionnelle du prototype et l'évaluation technico-économique. Le paragraphe précédent explique que, pour les services, l'analyse fonctionnelle est relativement difficile à réaliser sans être en situation. L'évaluation technico-économique est tout autant difficile à réaliser et comprend deux travers qu'il faut savoir dépasser : sa prégnance qui tend à oublier le client ; et la difficulté d'évaluer un retour financier.

Comme le constatent Éric Langeard, Patrick Reffait, Pierre Eiglier et Frédéric Jallat (1986) le test de concept porte très souvent sur le fonctionnement de la servuction, sans forcément tenir compte du client et des segments possibles de clientèle. Le test ne sert pas véritablement à vérifier l'adéquation du service avec les attentes du client ; il ne sert pas non plus à acquérir une meilleure connaissance du client, à préciser la segmentation de cette clientèle ; il sert davantage à tester des coûts de mise en œuvre, des critères d'implantation ou des conditions techniques de fonctionnement. Ce sont donc les contraintes financières et opérationnelles qui importent davantage que les besoins d'un segment visé : « La pratique du test est largement répandue mais celui-ci n'est pas forcément entrepris avec une orientation marché » [Jallat (1992), p.138].

Le deuxième travers est la difficulté d'évaluer le retour financier d'un service à partir d'un test. Éric Langeard, Patrick Reffait, Pierre Eiglier et Frédéric Jallat (2000) relèvent la faiblesse de la segmentation et l'orientation communication de masse que beaucoup d'entreprises choisissent dans leurs phases de test : cela conduit à sous-estimer le fonctionnement de la servuction en tant que vecteur d'image en supposant que la servuction peut être standardisée et impersonnelle. Dans ce cas, le test ne parvient pas à pleinement évaluer un retour financier qui dépendrait de la réalité de la relation de service en chacun des points de contact. Encore une fois, il n'est pas possible de séparer dans les services les phases de conception, de production et de distribution, le tout étant généralement finalisé en présence du client. L'évaluation et la mesure de la productivité des services sont également délicates à réaliser³⁶. L'évaluation financière au cours de ces étapes de validation d'un processus formalisé est donc plus difficile à réaliser dans le cas des services : « D'une manière générale, les retours financiers potentiels sont plus faciles à déterminer pour les biens et peuvent être évalués au cours d'une étape antérieure grâce au rôle joué par les ingénieurs de fabrication dans le processus. » [Jallat (1992), p.131]

L'application de processus formels d'innovation dans les services rencontre donc deux difficultés dans les étapes de test et d'évaluation financière. Toutefois, ces deux difficultés ne suffisent pas en soi à remettre en question l'application d'un processus formalisé. En revanche, d'autres défauts plus fondamentaux paraissent problématiques.

III.2.2. Un hermétisme des phases incompatible avec les caractéristiques du service

Dans les services, les processus d'innovation formalisés accordent généralement une place importante, en amont du processus, à un service central de marketing pour la conception. Pourtant, une étude réalisée par Jon Sundbo et Faïz Gallouj (1998) souligne que la forme d'innovation la plus fréquente dans les services est informelle, laissant en seconde position les innovations issues d'un service de conception central. Les résultats de la même étude montrent qu'en général, dans les services, les idées ne viennent pas d'un service de R&D, mais davantage d'un client, du personnel en contact avec la clientèle ou d'autres employés. La rigidité des modèles formalisés des processus d'innovation fait que ces modèles souffrent dans l'industrie des services de l'importance des arguments interactionnistes dans le développement de l'idée et de la

³⁶ Cf. Chapitre I.1.

prestation : le client et le personnel opérationnel sont deux éléments à ne pas négliger dans un processus de conception, car tous deux alimentent amplement les logiques d'innovation.

III.2.2.1. Prendre en compte le client et ses besoins

L'absence de département R&D, la faiblesse de la part technologique dans l'innovation de service ainsi que la place essentielle souvent accordée aux clients dans les services tendent à orienter les modèles de processus d'innovation de services vers des modèles de type *need pull* au détriment des modèles de type *technology push*. Pour mieux coller aux attentes des clients, il serait donc important d'avoir une phase initiale de recensement et de traduction des besoins du client. Cela pose pourtant deux questions majeures : les besoins sont-ils clairement identifiables et préexistent-ils à l'innovation ?

Pour Christopher Lovelock et Denis Lapert (1999), les biens et services innovants sont généralement créés par des artistes, des architectes, des *designers*, des visionnaires ou des ingénieurs en recherche et développement, qui, « aussi talentueux soient-ils, peuvent ne pas comprendre exactement les véritables attentes des futurs clients » [Lovelock et Lapert (1999), p.220]. En effet, il ne suffit pas de recenser les attentes des clients, il convient de savoir les expliciter, les comprendre et y répondre. Il importe également de savoir les interpréter dans leur totalité : c'est ce que Marianne Abramovici et Laurence Bancel-Charensol (2002) soulignent en expliquant que « la définition des besoins devrait prendre en compte non seulement les attentes des clients concernant le résultat attendu par le client mais également celles concernant les conditions de déroulement de la prestation induite par ce service » [Abramovici et Bancel-Charensol (2002), p.5]. Le client jugera donc non seulement le service mais aussi la relation de service qui doit elle aussi être conforme à ses attentes [Langeard et Eiglier (1994)]. Mais est-il possible de concevoir en amont la relation de service pour chaque interface client/prestataire ? Est-il également possible de réduire la diversité des clients « afin d'associer à une cible précise des besoins clairement identifiés » ? [Abramovici et Bancel-Charensol (2002), p.5]

Les besoins sont d'autant plus difficilement identifiables que les clients ne savent pas toujours les exprimer ou n'en ont pas conscience, rendant ainsi des phases de recensement des besoins particulièrement inefficaces. Plusieurs auteurs soulignent la faiblesse de l'imagination créatrice du client, que ce soit dans l'industrie ou dans les services. Ainsi Dorothy Leonard et Jeffrey Rayport (1997) expliquent-ils que la capacité des clients à participer au processus de développement de nouvelles prestations se limite à leur expérience et à ce qu'ils peuvent imaginer du possible. Ils s'inscrivent dans la lignée de Joseph Schumpeter (1912) qui estime que l'initiative est du côté de la production et non du consommateur : « Les innovations en économie ne sont pas, en règle générale, le résultat du fait qu'apparaissent d'abord chez les consommateurs de nouveaux besoins, dont la pression modifie l'orientation de l'appareil de production, mais du fait que la production procède en quelque sorte de l'éducation des consommateurs, et suscite de nouveaux besoins, si bien que l'initiative est de son côté. » [Schumpeter (1999), p.94] Philip Kotler et Bernard Dubois (2000) confirment : « Combien d'entre nous auraient, il y a quinze ans, exprimé un désir pour un téléphone mobile, un fax, une photocopieuse à domicile, un lecteur de CD, un ordinateur embarqué de navigation automobile, ou bien encore une antenne parabolique personnelle ? » [Kotler et Dubois (2000), p.55] Associer ou non le client à un processus de conception de nouveau produit comme le proposerait Eric von Hippel (1986) ne résoudrait pas nécessairement ce problème : en effet, selon Robert Veryzer (1998), les concepts de produits radicalement nouveaux sont pour la plupart développés en interne et guidés par la volonté d'appliquer des technologies particulières. Les études de marché, même poussées, ne permettraient pas nécessairement de répondre aux besoins du client. Plutôt que d'interroger les clients, certains auteurs proposent alors d'autres méthodes de génération d'idées. Il s'agit par exemple d'observer le client utiliser, dans son environnement, des produits ou services [Leonard et Rayport (1997)].

En définitive, même si la faiblesse de l'imagination créatrice des clients est surtout soulignée dans la littérature académique sur l'industrie, elle est également vraie dans les services : « L'imagination créatrice est largement du côté des prestataires [dans les services], compte tenu de la fréquente absence d'attentes explicites de la part des clients, et de la saturation de nombreux marchés traditionnels. » [Flipo (2001), p.204] Il est donc difficile d'affirmer, que ce soit dans l'industrie ou dans les services, que les besoins préexistent à l'innovation : c'est une hypothèse forte des modèles de processus d'innovation *need pull* qui n'est pas toujours vérifiée et qui malmène l'universalité de tels modèles.

La dernière hypothèse forte que contient ce type de modèle est qu'il suppose que les besoins sont « stables au moins pendant la durée de développement et de commercialisation du projet » [Abramovici et Bancel-Charensol (2002), p.5]. Lorsque les besoins répondent à des impératifs de survie, il est possible d'imaginer leur stabilité. Mais lorsque l'on se rapporte à la consommation comme une pratique sociale et culturelle pour produire de la signification et de l'identité [Marion (1999)], il est légitime de s'interroger.

Prendre en compte les besoins du client apparaît donc comme un exercice difficile dans un processus formalisé d'innovation : cela voudrait-il dire que les modèles de type *technology push* seraient plus efficaces que des modèles de type *need pull* pour innover dans les services et concevoir de nouvelles prestations ? La littérature accorde pourtant davantage de place aux seconds qu'aux premiers dans une application au service. Abdelillah Hamdouch et Esther Samuelides (2000) soulignent, en effet, l'absence fréquente de département de R&D dans les services, fragilisant ainsi un modèle de type *science push* : « à la différence de l'innovation industrielle, les innovations de services ne découlent que partiellement de structures et de processus de R&D formalisés » [Hamdouch et Samuelides (2000), p.4]. Jon Sundbo et Faïz Gallouj (1998), de leur côté, constatent que les innovations de service sont davantage basées sur des modèles de type *market pull*, et ils expliquent ce résultat par le fait que le client est davantage impliqué dans les processus de production et de distribution et qu'on accorde davantage de place à ses spécificités que dans l'industrie.

III.2.2.2. Tenir compte de la participation du client aux processus de production et de conception

Au-delà de l'implication du client dans les processus de production et de distribution, il convient d'insister sur l'impossibilité dans les services de séparer de manière hermétique la conception de la production et de la distribution. Cette caractéristique fondamentale conduit à remettre en question les processus d'innovation formalisés, qu'ils soient *technology push* ou *need pull*. Il faut, en effet, souligner la simultanéité de la production et de la distribution qui participent, tous deux, à l'achèvement du processus de conception : il est difficile de concevoir en amont l'ensemble des modalités de la délivrance d'une prestation dans la mesure où le service est, par nature, hétérogène.

Les modèles formalisés tendent pourtant à séparer les activités de conception, en amont du processus, des activités de production, en milieu du processus, et de celles de distribution, en aval. L'ensemble des modèles de processus d'innovation estiment qu'il est possible de concevoir le produit ou le service en amont, quitte à associer le personnel de production ou les clients lors de ces phases amont, en utilisant, entre autres, des cahiers des charges. Pourtant, dans les services, cela permet-il de répondre à la demande de manière pertinente ?

La réponse apportée par de nombreux auteurs à cette dernière interrogation est négative. Ils insistent sur l'interaction entre le client et le prestataire pour remettre en question des processus d'innovation qu'ils jugent parfois trop linéaires : c'est l'interface, ce moment de vérité, que Jean Gadrey et Faïz Gallouj (1999) distinguent dans les activités de conseil pour expliquer que « l'innovation de service est un processus lui-même fondamentalement interactif, qui se laisse difficilement enfermer dans le modèle linéaire traditionnel » [Gadrey et Gallouj (1999), p.110].

« Est-il pertinent, pour décrire l'innovation, de recourir à l'habituelle distinction entre activité de conception et activité de production et de commercialisation ? Non, et c'est là sans doute que la rupture est la plus décisive (entre innovation service et innovation industrielle). Lorsqu'il s'agit de répondre à une demande encore incomplètement formulée et qui se construit dans l'interaction, la conception devient collective et elle se confond avec la réalisation de la prestation et les apprentissages croisés qu'elle suppose. » [Callon *et al.* (1997), p.35]

La demande et la conception se construisent d'autant plus dans l'interaction que l'innovation peut avoir des conséquences sur la participation du client au processus de production. « Dès lors que l'innovation transforme le processus de production du service en *front office*, elle est susceptible de modifier la façon dont le client y est sollicité. Dans ce cas, le succès de l'innovation dépend, outre les facteurs traditionnellement recensés, de la maîtrise de l'innovation par le client. » [Abramovici et Bancel-Charensol (2002), p.2]

Enfin, accorder une place importante à l'interaction entre le client et le prestataire dans les processus de conception et les logiques d'innovation conduit à se poser la question de l'hétérogénéité du service : l'hétérogénéité n'est pas le fruit d'un processus formel d'innovation mais davantage le résultat de l'action quotidienne de chacun des prestataires qui tentent de trouver des solutions à chacun des cas qu'ils rencontrent. La question qui se pose alors légitimement, est de savoir si un processus de conception peut réduire en amont la diversité des clients pour apporter une réponse pertinente à des besoins clairement identifiés. Dans le cas de relation *B-to-B*, il est certain que les relations de quasi sur mesure permettent souvent d'apporter une réponse pertinente à des besoins clairement identifiés. Mais qu'en est-il lorsque le service s'adresse à une masse de clients très hétérogènes ? C'est cette question que relaient Marianne Abramovici et Laurence Bancel-Charensol (2002) : elles s'interrogent sur la place que l'on peut accorder au client dans des processus de conception et les logiques d'innovation. Selon elles, l'intégration directe du client à toutes les étapes du processus de production relève davantage d'une relation *one-to-one* et concerne davantage les innovations de service aux entreprises. Quelles seraient les modalités d'une telle intégration dans le processus de conception de services industrialisés de masse ?

Là encore, les processus d'innovation formalisés manquent peut-être de facteurs de contingence pour être mieux précisés et expliquer la place qu'un client occupe dans le système en fonction du cycle conception/production/distribution. Jon Sundbo et Faïz Gallouj (1998) expliquent que, suivant la nature du service, la place du client peut être différente : dans des services davantage standardisés comme la banque, les innovations seraient moins déterminées par le client que dans des services de conseils qui sont plus individuels et moins standardisés. De la même manière, ces modèles d'innovation ne font pas la distinction entre des innovations de rupture qui impliqueraient peut-être moins le client et des innovations incrémentielles.

En définitive, les processus formalisés ne semblent pas apporter de solution évidente. D'un côté, les processus qui proposent une phase de traduction des besoins des clients ne s'avèrent pas toujours opérants. De l'autre côté, le choix d'une intégration du client à toutes les étapes d'un processus se heurte à l'impossibilité de réduire la diversité des clients dans des services industrialisés de masse. Mais le client n'est pas le seul obstacle aux processus formalisés, car pour interpréter ses besoins et mieux y répondre, tout le personnel de l'entreprise peut être mobilisé.

III.2.2.3. Ne pas limiter le personnel à de la simple exécution

Les modèles de processus d'innovation, car très schématiques, donnent une vision rationaliste de l'organisation en affectant les tâches de conception en amont et les tâches d'exécution en aval, « rationalisant » ainsi la place des différents intervenants dans le processus d'innovation. Les modes de coordination que ces modèles caractérisent ont pour origine les théories monocratiques de Victor Thompson (1969) ou le modèle mécaniste de Tom Burns et George Stalker (1961),

même si les dernières générations de modèles de processus d'innovation tendent à récuser ces théories.

Ces deux théories accordent une place très importante à la division du travail et à une forte coordination hiérarchique qui dirige et conçoit l'activité de chacun. Selon Victor Thompson (1969), la division très poussée des rôles et la coordination hiérarchique des contributions produites par les individus, conduit à des activités prescrites, orientées et commandées par le sommet : seul le sommet serait apte à innover. De la même manière, la structure mécaniste s'appuie sur une standardisation des procédés et des comportements, ainsi que sur la formalisation des relations et des communications : la compétence y est fractionnée en tâches élémentaires, facilement reproductibles et le contenu des règles de coordination est défini à l'avance. La structure mécaniste est particulièrement marquée par l'importance des procédures et des normes, du contrôle des résultats et du contrôle hiérarchique. Là encore, l'ensemble de l'organisation, des règles, des procédures et des normes est généralement défini au sommet.

Ces modes de coordination de l'entreprise, théorisés par Victor Thompson (1969) et Tom Burns et George Stalker (1961), permettent de mieux comprendre les premiers modèles d'innovation proposés par la littérature. Les tâches de conception et les logiques d'innovation seraient dévolues au chef d'entreprise, à l'instar de l'homme providentiel de Joseph Schumpeter. La responsabilité des nouveaux produits ou des nouvelles prestations incomberait au chef d'entreprise, maillon essentiel d'un modèle entrepreneurial. Le personnel, monolithe, serait totalement soumis à la direction. Le modèle entrepreneurial peut être élargi au modèle industriel tout en gardant cette vision mécaniste des modes de coordination : les facultés d'innovation ne sont alors plus dévolues au seul chef d'entreprise, elles sont l'affaire d'un département de R&D dans l'industrie ou d'un service de marketing central dans les services. Ces deux modèles, entrepreneurial et industriel, sont à la base des modèles linéaires d'innovation qui articulent de manière ordonnée, sans la moindre boucle de rétroaction, les phases de recherche, de développement, de production et enfin de vente. Les inconvénients sont nombreux : non seulement ces modèles supposent-ils une forte stabilité des activités pour pouvoir formaliser les tâches et définir à l'avance le contenu des règles de coordination ; mais aussi ignorent-ils les interactions entre le service de conception et l'opérationnel. Pour Frédéric Jallat (1992), la fonction marketing tend à se soucier principalement de la valeur ajoutée que représente la prestation aux yeux du consommateur sans chercher à cerner les implications opérationnelles ; quant aux opérationnels, ils auraient tendance à être davantage préoccupés par la diminution des coûts ou l'accroissement de l'efficacité. La question de la coordination entre le marketing et l'opérationnel semble donc absente de ces processus d'innovation descendants. Ils posent l'hypothèse, démesurée, qu'il n'y a pas d'interaction entre la R&D et la production, et entre l'innovation et l'utilisateur [Gallouj (1995)].

Cette dernière hypothèse est contestable pour deux raisons.

- 1- D'une part, le personnel ne peut pas être réduit à un personnel d'exécution : il a un pouvoir d'innovation, en particulier dans les services ; il a également un pouvoir de nuisance très important s'il ne s'approprie pas l'innovation ;
- 2- D'autre part, même si le système de gestion est mécaniste, le système métabolique conception/production/distribution devrait être organique, et ceci d'autant plus dans les services où il n'est pas possible de séparer distinctement ces trois étapes.

Le modèle de production de Frederick Taylor (1911) avait une forte logique mécaniste : il oubliait les interactions inter-individuelles, celles avec l'organisation ainsi que les actes de coopération, de coordination et d'apprentissage. Ce ne sont que quelques décennies plus tard que les exécutants ont abandonné leur rôle passif et sont devenus de véritables acteurs dans le processus de travail, dans le processus de production, sans pour autant avoir d'influence sur la conception du produit. Mais le développement de la gestion par projet a permis de formaliser l'apport du personnel de production et du personnel de distribution dans le processus de conception. L'industrie a donc

progressivement accordé au personnel d'exécution une force d'innovation, en particulier en matière d'organisation et de processus de travail. L'évolution du monde de l'entreprise ne fait pas mentir Christian Blanc : « Il est profondément anormal que l'on puisse parler encore aujourd'hui de personnels d'exécution dans nos entreprises. Je dirais sévèrement qu'il n'y a plus de place dans le monde moderne pour des entreprises qui, du fait de leur organisation, ont encore des personnels d'exécution. Tout salarié, dans son emploi, par l'utilisation de ses compétences, doit être capable de propositions et d'initiatives. » [Préface de David et Roy (1995), p.VIII]

Il en est de même dans les services, même si les modèles de l'ingénierie de la conception n'ont pas autant de succès que dans certaines industries. Le personnel dans les services a une capacité d'innovation très forte, et notamment en termes d'innovation de service, *i.e.* en termes de création de nouvelles prestations. L'importance du personnel en contact dans la relation de service et dans la personnalisation du service a déjà été soulignée³⁷. Son activité ne pourrait pas se limiter à un simple rôle d'exécution. La première génération de modèles d'innovation qui s'inscrit dans une optique dirigiste et centralisée n'est donc pas pertinente. Ces modèles manquent d'une vision territorialisée : comme l'explique Béatrice Lallé (1990) qui étudie les prestations bancaires, il importe de concevoir l'innovation comme « la création d'un milieu local, par utilisation de l'expérience et de la compétence locales. Elle est le fruit de l'inventivité du milieu qui s'exprime par les comportements quotidiens des acteurs qui le composent. » [Lallé (1990), p.117] Ces acteurs « qui le composent » doivent être entendus non seulement comme le personnel en contact et le client, mais aussi comme l'ensemble des autres acteurs qui, territorialement, peuvent être impliqués. Comme le souligne Frédéric Jallat (1992), la majorité des travaux concernant l'innovation dans les services se sont intéressés, de manière quasiment exclusive, au rôle et à l'importance du personnel en contact : pourtant, le personnel en *back office* tout comme des acteurs externes à l'entreprise peuvent très bien participer à la création d'une nouvelle prestation.

Limiter le personnel dans les services à de simples exécutants est d'autant plus délicat que la compréhension et l'appropriation d'une nouvelle prestation n'est pas évidente : il peut exister « une différence entre les fonctionnalités voulues par les concepteurs des innovations, et la manière dont les acteurs vont se les approprier » [Flipo (2001), p.42]. Limiter le personnel à de simples exécutants ne facilite par l'appropriation : non seulement le personnel pourrait ne pas trouver son intérêt dans une nouvelle prestation et refuser de la vendre, mais aussi pourrait-il vendre cette prestation tout en la dénaturant, soit en l'adaptant, soit en modifiant son argumentaire commercial. L'appropriation doit donc être facilitée dans un processus de production qui donne au personnel à la fois motivation et force de propositions. Il peut également prendre part au processus de conception : « plus d'autonomie consentie au personnel signifie plus d'écoute des clients, plus de flexibilité d'offre, et donc de possibilités d'innovation provenant de l'interaction commerciale » [Flipo (2001), p.208]. La sociologie de l'innovation s'associe au management de service pour encourager une relative liberté des employés : « Pour innover il faut éviter les modèles rigides, mécaniques, les définitions trop précises des tâches et des rôles ainsi que les programmes trop contraignants. » [Akrich *et al.* (1988a), p.6]

La deuxième raison de réfuter les premiers modèles d'innovation est le caractère organique que revêt le système métabolique conception/production/distribution dans les services. Ces terminologies sont empruntées à Vincent Chapel (1997) qui distingue, dans l'industrie, le système métabolique conception/industrialisation/distribution du système gestionnaire : il explique que le second est mécaniste alors que le premier tend à devenir organique. Dans la forme organique le contenu des tâches de chacun et leur mode de coordination ne sont pas figés. La firme organique s'appuie sur la continuelle mise en adéquation de ses compétences et de son environnement, sur sa capacité d'innovation et sur sa vitesse de réaction [Burns et Stalker (1961)]. C'est dans cette

³⁷ Cf. Chapitre I.1.

optique que, selon Vincent Chapel, les nouveaux modes de rationalisation de la production et de la conception dans l'industrie sont pensés : ils accordent une place davantage organique au système métabolique. Il est vraie que l'ingénierie intégrée et la politique d'innovation intensive et de lignée de produit³⁸ contribuent à créer davantage d'espaces d'innovation dans l'organisation, rendant la structure adaptable, efficace, flexible et décentralisée. C'est également dans cette optique que le système métabolique conception/production/distribution dans les services doit être lui-même imaginé.

En effet, il convient d'insister à nouveau sur le fait que, dans les services, la conception n'est pas nécessairement achevée tant que la prestation n'est pas réalisée. Par exemple, quelle part un garagiste va-t-il lui-même prendre dans la conception de son service par rapport aux prescriptions qu'il va recevoir, de la marque qu'il représente, de ses fournisseurs et du client ? En quoi va-t-il répéter des schémas déjà connus, en quoi va-t-il en créer de nouveaux ? Peut-on en définitive séparer un service de conception central – R&D ou marketing central – de la production et de la distribution ? *A priori*, non. Cette réponse rejoint Faïz Gallouj (1995) dans son analyse : « Les caractéristiques des services ne sont pas compatibles avec les hypothèses d'une stricte séparation de la production et de l'usage, d'une part, et de la production et de la recherche, d'autre part. » [Gallouj (1995), p.113] Les modèles de première génération ne sont donc pas pertinents dans la mesure où ils ne prennent pas en compte les interactions entre le personnel et les éléments du processus de production, entre les activités de R&D, de marketing, de production, de commercialisation et de distribution. Cet hermétisme des activités se traduit, pour l'approche cognitiviste [Darses *et al.* (2001)], en un hermétisme des phases qui ne tient pas compte de l'activité cognitive de résolution de problèmes de conception.

Les modèles de troisième génération tendent à réduire cet hermétisme des activités en associant chacun des métiers autour du projet : ils adoptent une vision organique du processus métabolique mais ils continuent de penser que l'acte d'innovation est réalisé en amont d'un processus. Pourtant, le projet de figer la conception en amont du processus dans les services apparaît toujours très ambitieux. Certes, le processus de créativité doit être partagé. Toutefois, qu'en est-il du processus de conception dans les services ?

En définitive, la présente analyse abonde dans le sens de Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour (1988a) : « Est innovatrice une organisation ou un ensemble d'organisations qui favorisent les interactions, les allers et retours permanents, les négociations en tous genres, qui permettent l'adaptation rapide. » [Akrich *et al.* (1988a), p.5] Concrètement cependant, comment cela se traduit-il ? Comment favoriser ces interactions sans les formaliser ? La première génération de modèles ne répond pas à la question ; les deuxième et troisième générations ne répondent que partiellement. Existerait-il des alternatives ?

III.2.3. Mais des avantages à ne pas négliger

Avant d'aborder les alternatives aux modèles de processus d'innovation formalisés, il importe de souligner certains avantages de cette formalisation de l'innovation dans l'entreprise : la recherche de rigueur stratégique et une volonté rationalisatrice.

La formalisation des processus d'innovation dans l'entreprise a généralement pour corollaire une définition des tâches pour chaque métier et chaque activité. Le métier au centre de la conception dans les services est immanquablement le service marketing. Son rôle et ses missions se doivent d'être rappelées. Pour Christopher Lovelock et Denis Lapert (1999), l'organisation marketing est effectivement indispensable pour exécuter les tâches suivantes :

1. évaluer et sélectionner les segments de marché ;

³⁸ Cf. Chapitre I.2, § IV.2.

2. rechercher les besoins du client et ses préférences dans chaque segment ;
3. concevoir le produit de base ;
4. choisir et établir les niveaux de services pour les services supplémentaires mettant en valeur le produit de base ;
5. fixer les prix, les stratégies concurrentielles ;
6. sélectionner les implantations adéquates et mettre en œuvre les différents services disponibles pour répondre aux besoins et préférences des clients ;
7. développer les stratégies de communication ;
8. développer les standards de performance ;
9. créer des programmes pour récompenser la loyauté et la fidélité des clients.

Même si les modèles de seconde et de troisième générations permettent de partager certaines de ces missions avec d'autres fonctions de l'entreprise, l'organisation marketing demeure le dernier décideur sur l'ensemble de ces questions. La raison est évidente et justifie, en quelque sorte, l'idée d'un processus centralisé : l'autonomie consentie au personnel pour innover et mieux répondre à la demande des clients, « ne doit pas se faire au prix d'une perte de rigueur stratégique et managériale » [Flipo (2001), p.208]. Pour Jean-Paul Flipo, la formalisation du processus force la rigueur de la démarche marketing en introduisant une analyse du marché potentiel et un suivi précis du lancement d'un service. Elle permet également « d'assurer le renouvellement régulier des services commercialisés dans le cadre d'une politique d'offre » [Flipo (2001), p.83].

À ce titre, les principes d'un concept de service énoncés par Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) vont dans le sens d'une rigueur stratégique et marketing qui limite cette autonomie du personnel. À chaque concept de service, ils associent un segment de marché, une servuction simple et facile à démultiplier et une offre limitée facile à structurer : l'objectif est d'établir une image claire, facile à communiquer, d'éviter toute hétérogénéité dans la mise en œuvre du service nouveau qui nuirait à son développement, à sa lisibilité. Ces principes marketing, reconnus, se trouvent respectés dans un processus formalisé qui permet de juguler plus facilement les initiatives de chacun, en particulier dans le domaine des services industrialisés de masse.

Au-delà de cette rigueur stratégique, les processus formalisés apportent un second avantage : ils cherchent à rationaliser les procédures dans des entreprises où dominait la culture de l'artisanat. Rationaliser les procédures signifie, dans un processus de personnalisation de masse, de segmenter la clientèle et de mieux répondre à chacun de ces segments : cela permet d'être plus proche des attentes des clients au quotidien ou, disons, plus proche des attentes d'un segment de clientèle. Rationaliser signifie également, en anticipant l'innovation, de mieux maximiser l'utilisation de la capacité : la conception en amont contribuerait à allouer plus efficacement les moyens et à réaliser des économies d'échelles ou de variété.

Toutefois, dans cette volonté de rigueur stratégique et de rationalisation, les processus formels d'innovation sont davantage enclins à des innovations radicales qu'à des innovations incrémentielles qui seraient alimentées par les acteurs de terrain en charge des activités opérationnelles. Cette critique est diminuée par les modèles de troisième génération qui favorisent les collaborations entre métiers, le partage des ressources, le transfert de compétences ou de savoir-faire. Mais la critique principale demeure : ces modèles prétendent définir et délimiter le service dans une phase amont de conception alors que l'innovation s'inscrit dans un chevauchement entre la conception, la production, la distribution et la consommation.

IV. Les alternatives aux processus d'innovation formalisés

« L'entreprise pour créer un contexte, un climat organisationnel favorable à l'innovation, se doit d'adopter des structures susceptibles de favoriser les interactions entre les individus, la circulation de l'information, l'adaptation rapide à des événements inattendus. » [Jougleux (1993), p.200] À l'instar de Muriel Jougleux, la littérature qui encourage les interactions entre les individus est féconde, mais peu d'auteurs donnent une solution véritablement opérationnelle.

Deux mouvements apparentés aux théories des organisations retiennent tout de même l'attention car ils encouragent une participation collective au développement de nouveaux services et de nouveaux produits. Le premier – l'innovation participative – a déjà été appliqué aux services, alors que le second – l'innovation intensive et la lignée de produits – reste aujourd'hui cantonné à l'industrie. En quoi ces deux courants accordent-ils davantage de capacités au personnel et au client dans le processus de conception ? En quoi ces modèles sont-ils pertinents pour encourager l'innovation de service ?

IV.1. Le demi-échec de l'innovation participative en termes d'innovation de service

Dans les modèles de type *science push* et *need pull*, le développement du nouveau produit ou du nouveau service demeure l'apanage de services de conception centraux. De son côté, l'ingénierie de la conception donne une activité de conception limitée aux producteurs dans la mesure où la séparation entre la conception et la production est physiquement inévitable. Mais encore une fois, cette séparation entre la conception et la production trouve moins de justification dans les activités de service.

Dans les services industrialisés de masse, le réseau de distribution constitue souvent la force des entreprises. Ce sont d'ailleurs des entreprises ayant un réseau de distribution et d'agences relativement important qui sont à la base des exemples de Béatrice Lallé (1990), de Norbert Alter³⁹ ou de Christophe Everaere (1997a) : services bancaires et EDF-GDF Services. Un fort réseau de distribution implique un réseau d'employés au contact avec une multitude de clients : cela représente autant d'initiatives et d'innovations possibles que d'interfaces. La spécificité de la relation entre le client et le personnel pose les questions de l'innovation locale et de la participation des *front office* et *back office* locaux au développement de l'offre de services.

C'est dans cette optique que le management a développé les systèmes d'innovation participative : « la mobilisation générale que suppose les systèmes d'innovation participative contraste avec les choix fait par les entreprises manufacturières de concentrer leurs activités de conception dans des départements spécialisés. La règle générale n'est pas la séparation des tâches de conception mais leur dissémination. »⁴⁰ Il convient cependant de définir ce que l'on entend par « innovation participative » dans la mesure où l'innovation issue de ce processus peut parfois porter davantage sur l'organisation des moyens de production que sur l'offre. Il s'agit de distinguer, que ce soit dans l'industrie ou dans les services, l'innovation induite développée par les dirigeants *via* la R&D de l'innovation autonome développée par les salariés [Durieux (2000b)]. Le développement d'un pilotage de l'innovation autonome dans l'industrie, *i.e.* du système d'idée au niveau de l'exécutant, puise son origine dans le développement du *kaizen* dans l'industrie japonaise. Ces boîtes à idées ont également fait florès chez les constructeurs automobiles français avant que ce concept ne soit largement diffusé dans plusieurs grandes entreprises au travers des politiques d'innovation

³⁹ Alter N., *op. cit.*, pp.34-37.

⁴⁰ Interview de Michel Callon dans : Azencot S., Gagnepain C., « L'innovation dans les services », *Qualité en Mouvement*, n°35, mai-juin 1998, p.33.

participative. Plusieurs questions se posent quant à la production de l'innovation locale : peut-elle être suscitée et soutenue par une structure *ad hoc* ou doit-elle être le fruit d'un processus aléatoire ? Quelle est la nature de cette innovation ? Touche-t-elle à l'offre de services ?

« Une entreprise de services devient vraiment innovante dès lors qu'elle fait un effort de rigueur pour saisir les innovations qui se produisent de façon décentralisée, pour les stimuler, les standardiser et les diffuser en son sein. » [Callon (1999), p.21] Dans les grandes entreprises, afin de saisir et de diffuser les innovations qui se produisent, Michel Callon (1999) recommande la création d'un département ou d'une fonction innovation « de telle sorte que toutes les innovations nées sur le terrain soient exploitées » [Callon (1999), p.21]. De nombreuses entreprises ont effectivement créé des structures *ad hoc* pour piloter des programmes d'innovation participative, que ce soit au sein d'une direction de l'innovation ou d'une direction de la qualité, que ce soit à La Poste, chez EDF-GDF [Durieux (2000a et 2000b), Everaere (1997a)], chez Accor [Montalivet (2001)], ou encore à la SODEXO [Kempf (2003)].

Chez EDF-GDF, la mission innovation, officialisée le 17 avril 1991, a pour rôle d'aider au développement d'innovations conçues par les agents, sur le terrain. Son objectif est de mettre en place une politique d'encouragement à l'innovation participative dans le but de valoriser les ressources humaines [Durieux (2000b)]. Cette structure centrale a pour missions d'expertiser, de contribuer à un éventuel développement complémentaire et de diffuser les idées. La mission innovation est représentée dans chaque direction et dans chacun des centres par un correspondant. Ce correspondant, désigné par la direction, est chargé de stimuler au niveau de chaque centre, l'émergence et la promotion des idées et des réalisations nouvelles. Un Comité national de l'innovation se réunit trois à quatre fois par an pour décerner des labels : rejet, intérêt local ou national, produit fini ou non.

D'une manière générale, l'idée voit le jour dans un centre, au travers de l'identification d'un problème par un ou plusieurs innovateurs. Selon la note « méthode » [Durieux (2000a)], chaque directeur de centre est libre de choisir de mettre en place ou non une structure à même de prendre en charge les innovations émises par les agents. L'idée est d'abord évaluée localement par le promoteur Innovation puis par le comité de direction, d'après l'avis d'experts locaux et éventuellement du groupe d'appui et d'assistance qui émet un avis sur la conformité et la faisabilité. La décision est ensuite prise de développer ou non l'idée au niveau local sous la direction d'un chef de projet. Globalement la durée moyenne de traitement d'un dossier que constate Florence Durieux (2000a) est de 381 jours. À l'issue de l'attribution du label, la mission Innovation octroie une prime à l'innovateur d'un montant égal à celle déjà perçue lors de la reconnaissance au niveau local, accompagnée d'une lettre de félicitations de la direction d'EDF-GDF Services.

Florence Durieux (2000a et 2000b) détaille le processus d'innovation chez EDF-GDF sans véritablement préciser la nature ni le contenu des innovations produites : dans quelles proportions le système d'innovation participative permet-il de développer des innovations de service ? Christophe Everaere (1997a) apporte une réponse à cette question en indiquant que, dans les centres EDF où il existe une structure dédiée à l'innovation, seuls 12% des innovations sont tournées vers la clientèle : « contrairement à leur vocation formelle, les structures dédiées à l'innovation en général ne favorisent pas l'innovation de service en particulier, voire peuvent dans une certaine mesure les décourager » [Everaere (1997a), p.41]. Christophe Everaere trouve une raison historique à ce demi-échec du système d'innovation participative : la mission « innovation » créée en 1991 succédait au Réseau régionale d'innovation technologique. Historiquement, le rôle était, à travers le développement de la technologie, de simplifier le travail quotidien, d'améliorer les procédures, de diminuer une contrainte ou d'améliorer la sécurité. L'innovation traitée dans le cadre des structures dédiées a pour finalité première de réduire une peine, une gêne, un effort ou un risque. « Celle tournée vers le client ajoute à la peine. » [Everaere (1997a), p.41]. Christophe Everaere ne remet pourtant pas en cause la nécessité de formaliser et de structurer une démarche

d'encouragement à l'innovation, « mais il convient de recourir à une sémantique précise si l'entreprise souhaite faire éclore autre chose que des astuces à dominante technologique » [Everaere (1997a), p.42].

L'exemple d'EDF-GDF Services est, à ce jour, le seul qui bénéficie d'une véritable analyse critique, indépendante et académique. À l'inverse, les systèmes d'innovation participative d'Accor ou de la Sodexo bénéficient de communications externes qui ne contredisent pas la politique générale et qui louent leurs mérites. Chaque entreprise a ses particularités, notamment l'utilisation du réseau Internet/Intranet pour diffuser les idées avec Innov@ccor. Même si les formes d'innovations participatives et de matérialisation des idées des salariés peuvent diverger d'une entreprise à l'autre, elles s'accordent généralement sur un processus structuré de management des idées qui passe par la voix hiérarchique, qui fait l'objet de récompense ou de reconnaissance, et qui doit s'inscrire dans la culture de l'entreprise.

Les entreprises s'accordent dans une certaine mesure sur la structure du système. En revanche, elles ne communiquent guère de manière analytique sur les résultats et la nature des innovations produites. Isaac Getz (2000) propose cependant une analyse plus globale des politiques d'innovations participatives, qui, même si elle ne distingue pas le produit du service, confirme les résultats constatés par Christophe Everaere. Les principales conclusions de ses travaux sont les suivantes :

- 1- le système d'idées ne touche pas toujours tous les niveaux et les projets sont souvent des idées bien localisées d'amélioration matérielles ; il ne s'agit pas de développer de nouveaux produits ou de nouvelles prestations ;
- 2- le système d'idées est également plus approprié pour de petites innovations incrémentales que pour des innovations de rupture qui nécessitent des ressources ou des engagements plus importants ;
- 3- le système d'incitation financière n'est pas toujours très efficace et diminuerait la motivation des employés à émettre beaucoup d'idées créatives ; il inciterait surtout la multiplication de petites idées répétitives.

Les résultats d'Isaac Getz (2000) ne semblent donc pas très prometteurs sur l'intérêt d'un système d'innovation participative quant au développement de l'offre de services. Une des justifications avancées par Christophe Everaere (1997a) est la spécificité des services : leur intangibilité, leur imprévisibilité, leur non matérialité rendraient plus difficile de faire transiter une innovation de service par un canal de valorisation et d'encouragement.

Le système d'innovation participative est le premier moyen identifié dans la littérature qui accorde une place plus importante au client, au personnel en contact ou au personnel en *back office* local dans la conception d'un service et dans les logiques d'innovation. Mais cet outil de gestion apparaît comme un demi-échec qu'une étude du système d'innovation participative de La Poste devra infirmer ou confirmer.

IV.2. Les suggestions prometteuses des demi-produits et de l'innovation intensive pour un modèle dans les services

La seconde piste identifiée est propre à l'industrie et apporte des éléments utiles à l'étude du processus de conception dans les services. En effet, le développement de ce qu'Armand Hatchuel (2000a) qualifie d'ère de la conception innovante mérite d'être approfondi. L'organisation par projet (1975-1995) a permis de limiter l'hégémonie du bureau d'études (1880-1975) dans la conception et le développement de nouveaux produits : les compétences et les choix sont désormais partagés en fonction de contraintes non seulement technologiques, mais aussi de production et de marché. L'organisation par projet doit pourtant faire face à quelques difficultés,

notamment parce que les frontières de l'organisation ont explosé, tant en interne qu'en externe [Kalika *et al.* (2000)] : les traditionnelles fonctions verticales sont remises en cause non seulement par la multiplication des groupes projets, des structures matricielles, des travaux de groupes électroniques, mais aussi par le développement de coopérations et de partenariats. L'organisation par projet rencontre ainsi plusieurs difficultés : le poids des contraintes d'un projet peut limiter l'innovation ; la capitalisation des connaissances inter-projet semble délicate ; et, selon Armand Hatchuel (1998b), la déstabilisation du rapport marchand, en donnant au client une liberté de prescription plus large, déstabilise symétriquement les prescripteurs internes de l'entreprise.

Mais depuis 1995, de nouvelles formes d'organisation de la conception atténuent le poids de ces critiques. Ce sont, pour Armand Hatchuel (2000a), les modèles d'innovation répétée prudentiels, les stratégies de conception multi-projets, multi-plateformes ou en lignée. En leur sein, les concepts de demi-produits et de lignée apparaissent comme les plus prometteurs par rapport à la problématique de la thèse.

« L'innovation est désormais intensive : elle est systématique, répétée, orientée et non plus aléatoire et épisodique. » [Le Masson *et al.* (2006), p.20] La logique d'innovation intensive identifiée par Armand Hatchuel (2000a) oblige à repenser radicalement les fonctions classiques de recherche et développement. L'objectif est désormais d'organiser l'innovation, et selon Armand Hatchuel, un certain nombre d'entreprises passent de la R&D à la R.I.D – de la recherche et développement à la recherche, innovation et développement – dans la mesure où l'innovation prend une place croissante dans la compétition entre les firmes. C'est d'ailleurs cette compétition entre les firmes qui a conduit aux premiers mouvements de rationalisation des processus de conception. Elle perdure encore aujourd'hui.

Pour illustrer leur théorie de la conception innovante, Armand Hatchuel, Pascal Le Masson et Benoît Weil (2001) utilisent l'exemple du verre et de l'automobile. Ils expliquent que l'organisation par projet avec une démarche de co-développement sur le verre et l'automobile entre un fournisseur externe et un constructeur automobile dénué d'expertise dans ce domaine est insuffisante pour favoriser une innovation intensive : « Les concepteurs se contentent de “commander” des formes et de vérifier ensuite que les délais de développement et les tolérances géométriques sont bien respectés sur la pièce produite ». [Hatchuel *et al.* (2001), p.68-69]

Mais l'exemple du développement de l'athermie des pare-brises permet à ces auteurs de proposer et d'explicitier deux nouveaux concepts organisationnels qui favorisent, selon eux, une innovation intensive : le demi-produit et la lignée de produits. Le demi-produit (ou demi-technologie) correspond à un produit (ou une technologie) non achevé dont les paramètres peuvent être modifiés pour assurer un compromis au cours du projet : tout se joue sur l'interface entre l'innovation du fournisseur et les projets de nouveaux produits. En quelque sorte, un fournisseur pourra proposer la même innovation à chacun des producteurs mais avec des paramètres de configurations qui ne seront pas forcément les mêmes : le produit final pourra être différent mais le concept innovant du demi-produit demeurera inchangé [Le Masson et Weil (1999)]. C'est la base de ce que ces auteurs qualifient d'innovation répétée dans la mesure où le demi-produit peut être réutilisé dans plusieurs projets différents. Le demi-produit doit être distingué du produit sur étagère, dans la mesure où le demi-produit est en soi inachevé et que ses paramètres sont modulables.

C'est la modulation des paramètres d'un demi-produit qui est à la base d'une lignée de produit. La lignée de produit représente une succession de projets ayant mobilisé les mêmes poches de compétences : il existe alors un principe généalogique reliant des innovations construites sur le même concept initial et sur des bases de savoir similaires [Le Masson et Weil (1999)]. Dans une lignée, chaque projet apparaît ainsi comme le fruit des précédents.

La gestion par lignée est alors radicalement différente de la gestion de projet : avec la gestion de projet, des idées de développement multiples aboutissent à un projet unique alors qu'avec la

gestion par lignée, l'enrichissement du demi-produit peut donner une lignée de plusieurs produits. « Avec la gestion de projet, les concepteurs se concentrent sur l'obtention rapide d'une solution opérationnelle. On a une forte "gravité" : il n'y a pas d'exploration organisée des alternatives. C'est au contraire la capacité à converger rapidement qui est prisée. L'innovation est ponctuelle. (...) Avec la gestion par lignée, les concepteurs entretiennent un niveau intermédiaire, le demi-produit, à partir duquel ils sont en mesure de générer plus facilement des produits finis. L'exploration des alternatives se fait à partir de ce niveau. L'innovation est répétée, les lignées et les demi-produits permettant une diffusion organisée. De nouveaux compromis entre fonctions peuvent être élaborés à partir des différents demi-produits. » [Le Masson et Weil (1999), p.75-76] La gestion par lignée permet donc de mieux organiser la génération des idées, de mieux piloter l'innovation en capitalisant sur les recherches précédentes, que la gestion de projet.

La lignée donne ainsi une autre vision de la gestion des connaissances en réutilisant les connaissances accumulées dans le cadre de projets précédents : « On passe d'une gestion patrimoniale consistant à faire l'inventaire des connaissances possédées par l'organisation à une gestion dynamique consistant à organiser l'embryologie des métiers autour de concepts produits porteurs. » [Hatchuel *et al.* (2001), p.74] « La dynamique d'innovation permet (...) de définir progressivement une structure stable au sein de laquelle les connaissances se stabilisent en objets intellectuels structurés, en métiers et en expertises de plus en plus pointues et les concepts se transforment en propriétés et valeurs d'usage de plus en plus répandues et prisées sur les produits. » [Hatchuel *et al.* (2001), p.73]

La gestion par lignée apparaît comme une réponse possible à la crise des savoirs de conception et à la crise des relations que soulignent Armand Hatchuel, Pascal Le Masson et Benoît Weil (2002) : les entreprises ont, selon ces auteurs, des difficultés récurrentes à stabiliser et renouveler de façon adéquate leurs savoirs de conception, à trouver des fonctionnements qui autorisent l'innovation et l'apprentissage collectif. « Les acteurs concernés [par les activités] de conception détiennent les grandes formes de l'expertise et sont aujourd'hui confrontés à la nécessité de développer de nouvelles formes d'action collective et donc de nouvelles formes de production collective des connaissances. (...) [Les apprentissages croisés] dépendent des rationalisations gestionnaires du travail collectif, autrement dit de la manière dont sont pensés les métiers et les missions. » [Hatchuel *et al.* (2002), p.30]

La gestion par lignée encourage un système double de prescriptions faibles et de prescriptions réciproques : la prescription faible correspond à une première orientation et à une répartition provisoire des tâches à travers des objets de travail ; la prescription réciproque correspond à l'apprentissage de l'un qui peut être modifié par l'apprentissage de l'autre. « Aucun expert ne peut prescrire totalement le travail mais les rapports de prescription restent nécessaires à l'action. [Hatchuel *et al.* (2002), p.37] « Ces notions indiquent (...) les formes de management adaptées aux processus d'apprentissages requis par l'innovation intensive. » [Hatchuel *et al.* (2002), p.38]

Cette théorie développée par le Centre de gestion scientifique de l'École des mines de Paris présente une vision novatrice du processus de conception, en montrant que les logiques d'innovation peuvent être partagées entre plusieurs acteurs sur un projet et qu'en définitive, le processus de conception ne peut pas être figé à un moment donné. Il est certain que le cas du demi-produit paraît riche d'enseignements pour les services dans la mesure où il pourrait illustrer l'inachèvement du processus de conception mis en évidence lors des phases de production et de distribution. Il convient toutefois de rester prudent, car cette théorie garde tout de même un certain hermétisme entre les activités, car même si elle montre que la conception peut être collective et partagée, celle-ci demeure en amont du processus de fabrication : peut-être chaque produit d'une lignée pourrait-il représenter des adaptations de la production en termes de conception du produit ?

Synthèse et apports pour la recherche

Organiser l'innovation répond aujourd'hui aux vœux de nombreuses entreprises. Mais le concept d'innovation est difficilement palpable et les processus de formalisation de l'innovation souffrent de leur application aux services. À ce stade, six enseignements méritent d'être tirés.

En premier lieu, il est difficile de cerner le concept d'innovation compte tenu de la polysémie du terme. Tout d'abord, la délimitation de ce qui relève de l'innovation ou non, entre par exemple une nouvelle offre de services et une nouvelle servuction, n'est pas claire. Ensuite, certains auteurs privilégient les services innovants aux innovations de services alors qu'il existe une part non négligeable d'innovations de service qui ne relèvent pas d'innovations technologiques. Enfin, les typologies distinguent l'innovation de produit/service de l'innovation de processus alors que l'innovation de service implique très souvent une nouvelle organisation ou des modifications de l'organisation. Le postulat de cette étude est de privilégier l'innovation de service dans la mesure où elle ne se limite pas à l'application de nouvelles technologies dans les services et dans la mesure où elle considère la composante relationnelle comme un élément non négligeable du service. L'objectif n'est pas de délaisser les innovations générées par un service de R&D ou par une interaction entre le prestataire et le client, qu'elles soient technologiques ou relationnelles. Le concept d'innovation de service ainsi défini inclue à la fois les nouveaux services et les nouvelles servuctions.

En deuxième lieu, le processus de conception d'un service permet d'avoir une vision intégratrice de ces concepts d'innovation en traitant à la fois des caractéristiques intrinsèques de l'offre et de sa mise en œuvre dans l'organisation. La conception est une notion plus large que celle d'innovation : elle prend en compte une ensemble de propriétés à atteindre et mobilise des connaissances qui permettent de réaliser une action. Le processus de conception traite également de l'organisation des logiques d'innovation et de leur formalisation au sein de l'entreprise.

Toutefois, la littérature n'est pas particulièrement prolixe en matière de conception dans les services. Deux courants se distinguent. C'est d'une part le marketing des services, qui transpose les modèles de processus d'innovation développés dans l'industrie. C'est d'autre part l'ingénierie de la conception, qui, dans l'industrie, permet de faire évoluer le marketing vers une seconde et une troisième génération de processus d'innovation.

En troisième lieu, les modèles issus du marketing et de l'ingénierie de la conception se heurtent aux caractéristiques du service et sont, de fait, difficilement applicables ou transposables aux services. La première génération des modèles issus du marketing pêche de par leur linéarité et leur caractère séquentiel. La conception en amont avec des processus balisés qui cloisonnent les fonctions de l'entreprise paraît être en contradiction avec la vision d'un service qui implique le client et le personnel en contact et qui n'est intégralement conçu et produit qu'au moment de sa distribution et de sa consommation par le client. En effet, aussi longtemps que le service n'est pas vendu et rendu, la chaîne de production n'est pas terminée et l'apprentissage n'est pas finalisé. Quand bien même les seconde et troisième générations de modèles – proches des concepts d'ingénierie simultanée et d'ingénierie intégrée issus de l'industrie – favorisent les collaborations inter-fonctionnelles ou un chevauchement des phases, ces modèles gardent une vision verticale de l'entreprise en séparant la conception de la production, et la production de la distribution : l'hermétisme des phases semble étanche aux spécificités du service. Que le client soit sollicité, ou non, pour participer à la conception du service, ces modèles continuent de considérer que l'activité de conception est une première phase – amont – de l'activité de l'entreprise, et qu'elle demeure séparée de la phase de production.

En quatrième lieu, il paraît hasardeux de circonscrire et de formaliser l'innovation dans la mesure où l'innovation est un processus métabolique qui se prête mal à une organisation mécaniste. Non seulement les besoins des clients ne sont pas toujours identifiables ; mais encore ils ne préexistent pas nécessairement à l'innovation. L'innovation est souvent le résultat d'un processus d'apprentissage qui engage plusieurs acteurs internes et externes à l'entreprise.

À partir de ces divers enseignements, l'on peut émettre six hypothèses.

Premièrement, l'activité de service correspond à un système métabolique conception/production/distribution davantage de nature organique que de nature mécaniste : la succession d'étapes, quand bien même il existerait un chevauchement des phases, des boucles de rétro-actions ou des collaborations internes et externes, ne correspond pas à la nature du service.

Deuxièmement, le processus de conception d'un service ne peut pas se limiter à l'élaboration d'un concept de service et doit intégrer la mise en œuvre du service dans la mesure où les phases de conception, de production, de distribution et de consommation sont difficilement séparables. Au même titre que l'innovation s'intéresse à la commercialisation de l'invention, la conception du service doit également intégrer des éléments marketing.

Troisièmement, le personnel en contact avec le client ne peut pas être réduit à un personnel d'exécution. Il doit être pleinement associé au processus de conception dans la mesure où il participe au processus d'apprentissage de l'entreprise dans l'interaction avec le client. Il a un pouvoir d'innovation ainsi qu'un pouvoir de nuisance sur des innovations qu'il ne s'approprie pas.

Quatrièmement, les processus formels de conception ou d'innovation favorisent davantage des innovations induites que des innovations autonomes. En quelque sorte, l'interaction entre le prestataire et le client est considérée ou imaginée *a fortiori* et non *in situ*.

Cinquièmement et dans la même logique, les processus formels sont davantage enclins à des innovations radicales qu'à des innovations incrémentielles alimentées par le terrain.

Sixièmement, un processus très fin de conception amont réduit difficilement la diversité des clients et ne permet pas toujours d'apporter une réponse pertinente à des besoins qui ne sont pas clairement identifiés ou qui ne préexistent pas à l'innovation. Il encourage certes des processus d'innovation induite ; mais il fait fi des processus d'innovation autonome.

Ces éléments de recherche, qu'ils s'agissent d'enseignements ou d'hypothèses, laissent en suspens la question, essentielle, de savoir quel processus de conception global des services permet d'organiser l'innovation. Concrètement, est-il possible d'organiser l'innovation autonome et de piloter le personnel à l'origine de cette innovation ? De la même manière, les processus formels qui traitent de l'innovation induite sont-ils encore efficaces dans leur application aux services ?

A priori, la mise en place de systèmes d'innovation participative n'a pas permis d'obtenir de résultats satisfaisants quant au développement de nouvelles prestations issues du personnel de terrain, principalement en raison du primat de la logique d'organisation fonctionnelle des entreprises : les résultats obtenus par ces systèmes donnent l'impression que vouloir favoriser l'innovation avec un système formalisé de type *bottom-up* revêt une verticalité annihilante.

Une solution résiderait sans doute dans la transposition aux services des nouvelles formes de la conception issues de l'industrie : le développement de demi-produits et de lignées de produits permet, tout en capitalisant les savoirs déjà acquis, d'innover de manière répétée en adaptant paramètres et produits à partir de bases modulables. Se pose alors la question de savoir comment ces demi-produits peuvent dépasser le concept de personnalisation de masse en donnant non seulement la faculté de choisir au personnel réalisant la prestation, mais encore en leur attribuant des capacités d'innovation et de conception qui pourront être partagées et capitalisées. Il est vrai

que les catégories de personnalisation de masse « *Order options on standard products* » et « *Point of delivery customization* » identifiées par Joseph Pine (1997) accordent déjà une liberté au personnel réalisant la prestation. Cependant, cette liberté se limite à un ensemble prescrit et fini de prestations et de modes de délivrance. La part de prescription *a posteriori* accordée par les lignées de produits semble effectivement très limitée. La transposition aux services est donc délicate.

Tableau 10 – Synthèse des principaux processus d'innovation et de conception formalisés

	Concepts	Arguments
Marketing des services	<p>Modèles par activités</p> <p>Deux exemples :</p> <p>Génération des idées / sélection des idées / test de concept / évaluation commerciale / mise au point d'un prototype / test du produit / test du <i>mix</i> / marché-test / commercialisation</p> <p>Objectifs et stratégies / génération d'idées / tri des idées / développement du concept / test de concept / analyse du potentiel / autorisation / conception de la servuction et test / mise en œuvre et test / conception plan marketing / formation du personnel / test service / test marketing / lancement / évaluation</p>	<p>Ces modèles sont facilement formalisables. Ils n'ignorent ni les départements, ni les décisions, ni le processus informationnel, ni les <i>stimuli</i>. Ils cherchent à réduire l'incertitude par la formalisation et à limiter la prise de risque.</p> <p>Ces modèles sont difficiles à appliquer dans les services pour plusieurs raisons : le service est intangible et simultané ce qui rend les tests et son évaluation impossibles ; le personnel en contact (souvent ignoré dans ces modèles) revêt une importance primordiale dans la génération d'idées et dans la réalisation du service ; son action ne peut pas se réduire à de la simple exécution ; l'offre n'est pas stable et est susceptible d'évoluer ; les clients participent aux processus de production et de conception.</p> <p>Ces modèles sont fortement séquentiels et linéaires et ignorent les processus d'apprentissage : les deuxième et troisième générations énoncées par le marketing industriel atténuent l'hermétisme entre chaque phase, mais ne constituent pas pour autant une solution pour formaliser la conception d'un service.</p>
Management	Innovation participative	<p>L'innovation participative considère l'interface avec le client comme une source d'innovation.</p> <p>Elle est toutefois à l'origine de conflits avec les services de marketing centraux. Le processus est généralement lourd et nécessite la mobilisation et la motivation de plusieurs acteurs.</p> <p>Les innovations se limitent souvent à des améliorations matérielles et à des petites innovations incrémentales.</p>

Ingénierie de la conception	<p>Management par projet :</p> <p>Structure fonctionnelle matricielle</p> <p>Structure projet matricielle</p> <p>Structure équipe-projet</p>	<p>Le management par projet promeut des formes de coordination entre les acteurs de l'innovation et de la conception. L'objectif est de réduire l'incertitude par la programmation.</p> <p>La coordination latérale est bénéfique : elle permet d'incorporer le plus tôt possible les contraintes de fabrication ; elle découpe les fonctions ; elle permet de disposer de solutions innovantes sur étagère ; et elle permet de maîtriser l'interface entre les services.</p> <p>Mais les modèles de première génération restent séquentiels et linéaires. Ils ne sont pas applicables aux services étant donné l'hermétisme des phases entre conception / production / distribution / consommation.</p>
	<p>Ingénierie concourante</p> <p>Ingénierie intégrée</p> <p>Co-développement</p> <p>Co-conception</p>	<p>Ces modèles renforcent l'équipe projet et la communication entre les acteurs. Ils proposent le chevauchement des phases et/ou l'intégration des métiers (et des fournisseurs pour le co-développement et la co-conception).</p> <p>Ces modèles de deuxième et troisième générations atténuent le caractère linéaire et séquentiel des modèles de première génération. Mais ils limitent les potentialités d'innovation. Ces générations gardent un certain hermétisme des phases de conception, de production, de distribution et de consommation qui les rendent difficilement applicables aux services : ils continuent de penser que l'acte d'innovation est réalisé en amont d'un processus</p>
	<p>Demi-produits et innovation intensive</p>	<p>Le demi-produit correspond à un produit non achevé dont les paramètres peuvent être modifiés pour assurer un compromis au cours du projet. Le demi-produit est, en soi, inachevé et ses paramètres sont modulables : il permet une gestion par lignée.</p> <p>Les logiques d'innovation sont partagées entre plusieurs acteurs et le processus de conception n'est pas figé. Bien que la conception soit collective et partagée, ce modèle garde encore un certain hermétisme des phases.</p>

Conclusion de la Partie I

Les premiers travaux sur les services proviennent des courants d'économie industrielle qui ont cherché à appliquer aux services les méthodes de production et de rationalisation de l'industrie. La théorie de l'industrialisation du service se fonde sur des méthodes de rationalisation de la production du service issues du secteur industriel, en sorte qu'elle ne reconnaît pas de spécificité au service. Toutefois, si même la définition des services est délicate et même s'il est difficile de circonscrire la sphère des services, des travaux plus récents des économistes mettent en avant les spécificités des services par rapport aux biens. La recension des travaux à la fois de l'économie des services et du management des services incite à dépasser un modèle de gestion industrialiste et témoigne de la difficulté d'appliquer aux services des concepts industriels.

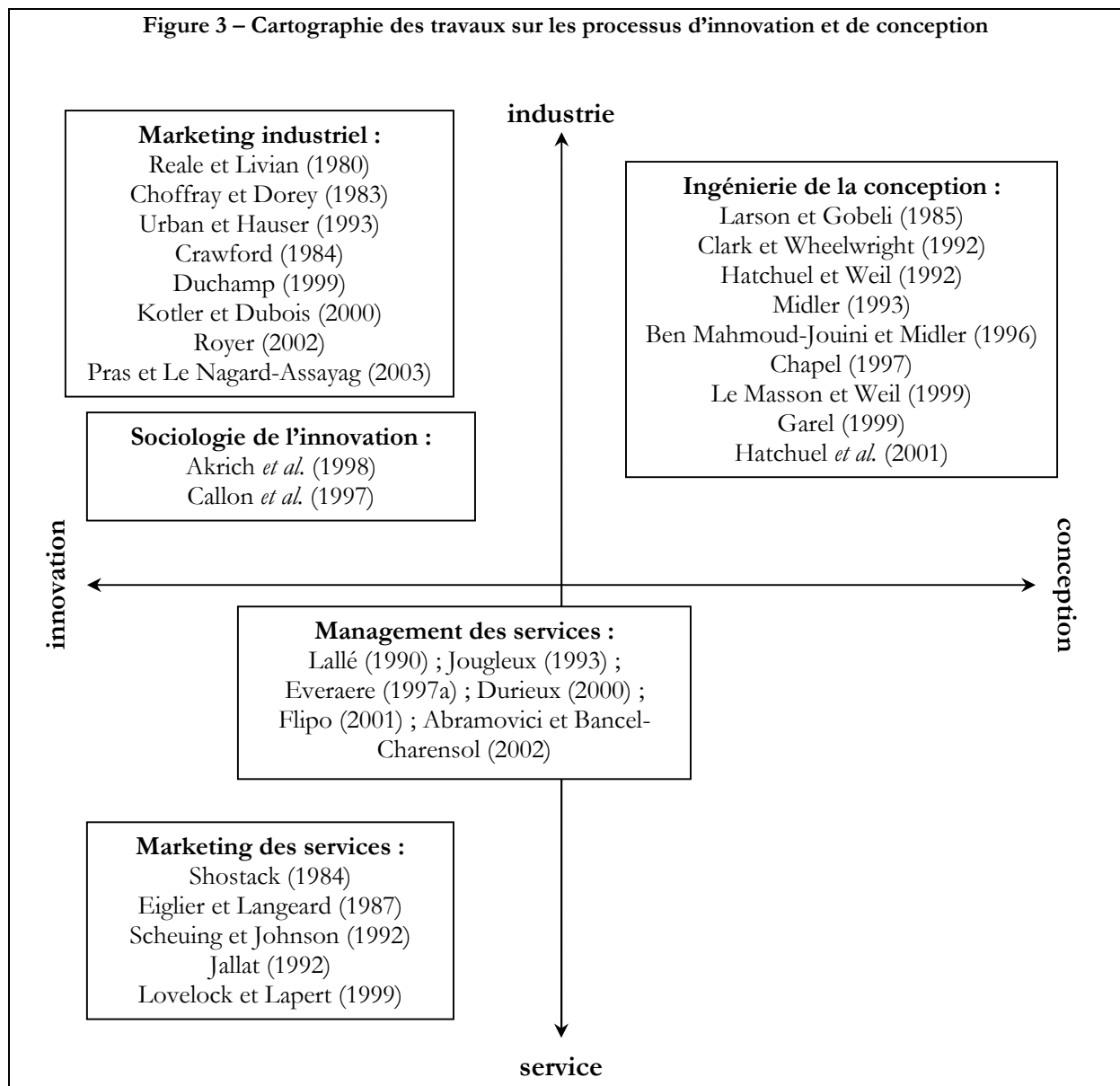
La littérature oppose souvent les biens aux services ou reconnaît des spécificités aux services. L'une des principales caractéristiques du service est que le service est co-produit, voire co-prescrit, et qu'il implique une multiplicité d'acteur. Si tous les courants n'ont pas la même approche, ils aboutissent tous à des conclusions similaires. Le courant du marketing des services insiste sur la participation du client à la production du service et propose le développement d'un marketing relationnel en opposition au marketing transactionnel. Les économistes soulignent le phénomène de co-production du service, en expliquant que sans client, le service n'existe pas. La sociologie s'arrête à la relation de service et aux rapports qui s'établissent entre le client et le prestataire. Certes, le client a une place primordiale. Mais le management des services, la sociologie et la psychologie du travail mettent également l'accent sur l'importance du personnel en contact dans la délivrance de la prestation. Abondant dans ce sens, le marketing tient à développer le concept de marketing interne pour motiver ce personnel, tandis que le management des services estime que ce personnel peut être source d'innovation et que finalement, à travers sa co-production, l'innovation est inhérente au service.

Tous ces courants aboutissent aux mêmes questions : doit-on privilégier la productivité ou la relation de service ? Quelle part doit-on faire entre une standardisation, une industrialisation ou une personnalisation du service ? Peut-on vendre un service comme on vend un bien ? Quelle place doit-on accorder à l'innovation autonome ?

La réponse à ces questions n'est pas simple. La nature du service, entre une prestation standardisée à outrance et le service réalisé sur mesure, et les capacités d'innovation dévolues au personnels en contact et aux services centraux dépendent de nombreux facteurs : par exemple, le degré d'interactivité entre le prestataire et le client, le degré de participation du client à la production et à la conception du client, le degré de spécificité des besoins du client, le degré d'autonomie du personnel en contact, le degré de standardisation du service ou des éléments de la prestation, ou le degré de matérialité/immatérialité de la prestation. La modélisation de la conception dans les services n'est de prime abord pas évidente si l'on doit considérer tous ces critères.

Elle est d'autant moins aisée que la cartographie des travaux sur les processus d'innovation et de conception témoigne de l'absence de théorie de la conception dans les services. Les seuls travaux qui s'en rapprochent sont ceux sur les processus d'innovation dans les services. Pourtant, les modèles de processus d'innovation dans les services sont principalement issus de l'industrie et recopient un schéma vertical de l'entreprise, qui attribue les capacités de conception en amont à

une cellule de marketing central. Le secteur manufacturier a exacerbé la distinction entre conception et mise en œuvre, mais cette distinction ne paraît pas pertinente dans le cas des services dans la mesure où la séparation entre la conception, la production, la distribution et la consommation d'un service n'est pas pertinente. Sans doute des modèles de deuxième génération et de troisième génération qui s'apparentent aux modèles de la gestion par projet et de l'ingénierie intégrée dans l'industrie, répondent-ils à plusieurs critiques en accordant un rôle plus important aux personnels de production et de distribution et aux clients dans le processus de conception et dans les logiques d'innovation. Ils n'en conservent pas moins un hermétisme des phases en distinguant clairement la conception et la mise en œuvre.



Force est de constater que les modèles existants tendent à préférer l'innovation induite à l'innovation autonome en figeant en amont la phase de conception du service. La question de l'appropriation de l'innovation induite par le personnel en contact avec le client n'apparaît pas non plus explicitement dans ces travaux. Se pose alors la question, primordiale, de savoir comment, dans les services, les innovations locales sont capitalisées et comment les innovations initiées par le centre sont appropriées, assimilées voire reformulées par le terrain. En quoi un processus de conception permettrait-il d'avoir une vision globale et intégrée de toutes ces logiques d'innovation ?

En d'autres termes, quel processus de conception permettra de partager les savoirs et les connaissances des uns et des autres pour répondre au mieux – à la fois de manière cognitive et de manière économique – aux besoins du client ? Il est clair que des modèles d'innovation proposés par la littérature – encourageant des démarches de type *top-down* ou *bottom-up* – présentent, si ce n'est une linéarité, une véritable verticalité. Pourtant, les caractéristiques de la prestation de service remettent en cause la verticalité à la fois des processus et des fonctions dans un processus global de conception : les spécificités du service – immatérialité, interactivité, immédiateté, simultanéité –, si même elles s'appliquent à divers degrés selon la nature des prestations, ne sont pas compatibles avec la séparation entre les processus de conception, de production, de distribution et de consommation.

Certes, l'activité de service peut faire preuve d'un fort potentiel d'innovation et d'adaptation de l'offre à travers des mouvements entre le centre et la périphérie. Mais ces logiques d'innovation n'ont pas été formalisées dans un processus plus global. Par exemple, le demi-échec des processus d'innovation participative tient à leur démarche de type *bottom-up* qui exacerbe les logiques fonctionnelles et procède d'une vision verticale de l'entreprise. Doit-on vraiment considérer que ces mouvements sont à sens unique ? La suggestion des demi-produits, si même elle est propre à l'industrie, paraît plus attrayante. Mais si l'on envisage la transposition de ce modèle dans les services, à qui seraient dévolues les capacités de conception pour créer ou adapter des demi-services ? Et la conception resterait-elle séparée des phases de production, de distribution et de consommation ?

Il n'existe donc *a priori* aucun modèle qui intègre les spécificités du service et qui permette de tenir compte des capacités de prescription des acteurs aux moments de la production, de la distribution et de la consommation.

Pourtant, dix hypothèses⁴¹ ont pu être formulées à partir de cette revue de littérature quant aux propriétés d'un processus de conception dans les services :

1. le processus de conception n'est pas terminé tant que le service n'est pas consommé ;
2. le processus de conception est le fruit d'un collectif et implique une multiplicité de prescripteurs ;
3. les modes de conception sont contingents aux modes de production ;
4. les principes de gestion issus de l'industrie ne sont pas applicables *stricto sensu* aux services ;
5. l'activité de service correspond à un système métabolique conception/production/distribution de nature organique ;
6. la conception ne se limite pas à l'élaboration d'un concept de service mais doit inclure les moyens de sa mise en œuvre ;
7. le personnel en contact avec les clients ne peut pas être réduit à un personnel d'exécution ;
8. les processus formels d'innovation favorisent l'innovation induite ;
9. les processus formels d'innovation favorisent l'innovation radicale ;
10. un processus de conception amont, même très fin, ne peut pas réduire la diversité des clients.

⁴¹ Cf. la conclusion « synthèse et apports pour la recherche » des chapitres I.1 et I.2.

Ces hypothèses ne peuvent prétendre bâtir à elles seules une théorie de la conception dans les services, quand bien même elles seraient testées, infirmées ou affirmées, dans une démarche hypothético-déductive. Elles ne font qu'énoncer des principes et des propriétés propres à la conception et ne permettent en aucun cas d'esquisser un processus de conception des services. Prouver par exemple, à l'aide d'un modèle hypothético-déductif, ou bien que le processus de conception n'est pas terminé tant que le service n'est pas consommé ou bien que le processus de conception est le fruit d'un collectif, n'apporte aucune information précise sur l'organisation du processus, l'interaction entre les acteurs et les étapes qui se succèdent pour finaliser la conception du service. Il en est de même pour les huit autres hypothèses. La littérature passée en revue ne s'est pas préoccupée de formuler des hypothèses robustes sur l'organisation de la conception. Le processus de conception d'un service mérite donc d'être examinée à partir d'un exemple précis pour identifier à la fois les prescripteurs du service et l'agencement, s'il y a lieu, de leurs prescriptions. Est-il possible, par un raisonnement inductif, de proposer un modèle qui n'existe pas dans la littérature et qui ne peut, par conséquent, pas être testé au moyen d'un raisonnement hypothético-déductif ?

La problématique de la thèse trouve ici sa justification : proposer à travers un raisonnement inductif un modèle de conception pour les services dont il faudra déterminer, s'il y a lieu, des facteurs de contingence en fonction de la méthodologie et du terrain d'observation retenus.

Partie II

La Poste, un fort potentiel de nouveaux services au client

Introduction

Depuis 1991, La Poste connaît une vague de changements d'une ampleur inédite : ils sont tout autant de nature technologique, organisationnelle, commerciale ou managériale. La chronologie de la modernisation de l'opérateur laisse à constater l'ampleur de ce processus de transformation⁴². La cadence est telle que le personnel s'installe dans le changement, comme si tout processus, toute règle, toute organisation – toute direction ou tout sigle – semblait éphémère [de la Burgade et Roblain (2006)].

Bien évidemment, la modification des environnements juridique et concurrentiel des structures postales européennes agit comme un catalyseur sur la transformation de l'opérateur postal français. Celui-ci fait face à l'adoption et à la transposition de directives européennes qui ouvrent progressivement son marché à la concurrence : aujourd'hui, 71% de son chiffre d'affaires est réalisé sur un marché concurrentiel. Non seulement il est confronté à la libéralisation progressive de son marché ; mais encore il devient un opérateur indépendant – au moins financièrement – de sa tutelle administrative. Sa transformation en exploitant public par la loi du 2 juillet 1990⁴³, requalifié par la jurisprudence en établissement public à caractère industriel et commercial⁴⁴, lui confère davantage d'autonomie. Dans ce contexte, La Poste s'interroge à la fois sur son positionnement concurrentiel et sur sa capacité à résoudre son équation économique. Performance et efficacité deviennent les nouveaux standards du management. Cependant, des rapports parlementaires intitulés *Sauver La Poste* ou *La Poste : le temps de la dernière chance*⁴⁵ pointent le retard de l'opérateur postal face à la concurrence européenne : la transformation paraît donc inéluctable.

Les changements sont d'autant plus inévitables que l'opérateur doit tenir compte des évolutions sociétales. Jusqu'alors, La Poste tirait son épingle du jeu en instaurant des trafics de substitution à des trafics en voie de disparition (mandats, télégrammes, courrier *C-to-C*) ou en répercutant, sans difficulté et sans véritable contrecoup, l'évolution de ses coûts dans ses prix. Pourtant, ne serait-ce que sur les usages du courrier, les inquiétudes grandissent. Si le chiffre d'affaires du courrier a longtemps progressé en dépit de la baisse du volume du courrier entre les ménages (*C-to-C*), c'est en raison du volume croissant du courrier publicitaire (*B-to-C*) : en 2001, selon une étude sur les usages du courrier⁴⁶, les entreprises et les administrations émettent 87% de la totalité du courrier

⁴² Cf. annexe III.

⁴³ Loi n°90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, *Journal officiel de la République française*, n°157, 8 juillet 1990, p.8069.

⁴⁴ Tribunal des Conflits, 19 janvier 1998, Préfet de la région Île-de-France, req. n°3084 ; Conseil d'État, Assemblée, 13 novembre 1998, Syndicat professionnel des médecins de prévention de La Poste, req. n°188824-188826.

⁴⁵ Larcher G., *Sauver La Poste : devoir politique, impératif économique, Rapport d'information sur La Poste, opérateur public de service public face à l'évolution technique et à la transformation du paysage postal européen*, Paris, Commission des affaires économiques et du plan, Les rapports du Sénat, n°42, 1997 ; Larcher G., *La Poste : le temps de la dernière chance, Rapport d'information sur la situation de La Poste dans la perspective du contrat de plan en cours d'élaboration et sur les mesures à prendre pour lui permettre de relever les défis qu'elle a à affronter*, Rapport d'information au Sénat, Paris, Commission des affaires économiques et du plan, Les rapports du Sénat, n°344, 2002-2003.

⁴⁶ Les usages du courrier, livrable n°2, DC/DSCG/SVP – Études et veille, La Poste, décembre 2001.

adressé alors que les ménages sont les principaux destinataires avec 65% du courrier reçu. Le risque est d'autant plus grand pour l'opérateur postal que les évolutions technologiques influent de plus en plus sur le trafic courrier des entreprises. L'essor du courrier des entreprises s'est d'ailleurs essoufflé au cours de l'exercice 2006 puisque, pour la première fois, La Poste a annoncé une baisse du volume de courrier traité sur cet exercice. Si même il paraît *a priori* plus significatif dans les échanges *C-to-C*, le risque de substitution courrier/mél s'accroît également, en réalité, dans les échanges *B-to-C* et *C-to-B*. Nombre d'entreprises proposent désormais à leurs clients l'envoi de relevés ou de factures par mél, et non plus par voie postale. Au-delà de ce risque de substitution, d'autres évolutions technologiques qui font disparaître certains échanges épistolaires sont à prendre en compte. Le développement de la carte vitale réduit, par exemple, de plus de 15% la correspondance de la Sécurité sociale. Bien que la substitution courrier/mél du courrier publicitaire semble aujourd'hui encore prématurée, le trafic courrier affronte tout de même de nouveaux enjeux.

La Poste s'inscrit donc dans un environnement économique concurrentiel où l'entreprise est tenue de défendre son marché et, pour cela, d'innover tant du point de vue organisationnel que du point de vue marketing. Les plans de modernisation de l'outil de production témoignent des enjeux croissants de rentabilité et d'efficience. Parallèlement, le développement de nouvelles prestations démontre que l'innovation se situe au cœur du processus de compétition dans lequel La Poste s'inscrit désormais.

À titre liminaire, il n'est pas inutile d'explicitier dans un **premier chapitre** la démarche méthodologique et le paradigme épistémologique dans lequel la thèse s'inscrit pour en légitimer les résultats. La démarche de recherche-action autorise à partir d'un raisonnement inductif de bâtir une première modélisation théorique de la conception dans les services. Cette modélisation implique l'insertion du chercheur au sein de l'entreprise pour mieux y appréhender le fonctionnement et les processus.

Le **second chapitre** justifie le choix de La Poste comme terrain d'observation idoine pour y observer les logiques d'innovations au sein d'une entreprise de services. L'objectif est non seulement de cerner l'organisation et le fonctionnement de l'opérateur postal mais aussi de préciser les potentialités de La Poste à partir de l'étude généalogique de son organisation et de son système de prescriptions : la bureaucratie ou la prescriptocratie bride-t-elle l'innovation ?

Chapitre II.1

Quel processus de conception dans une entreprise de services ? Épistémologie et méthodologie

À peine est-il ici besoin de rappeler que les théories qui s'apparentent à la modélisation d'un processus de conception dans les services – que ce soient les modèles de processus d'innovation issus du marketing des services ou l'ingénierie intégrée issue de l'ingénierie de la conception – sont encore imparfaites⁴⁷. Il s'avère dès lors opportun de pallier l'absence d'une théorie de la conception des services dans une logique constructiviste. Ce qui exige d'observer les pratiques d'une entreprise de services pour modéliser le processus de conception, y identifier les éléments remarquables, perfectibles ou reproductibles.

Mais tout processus interne d'une entreprise n'est pas immédiatement compréhensible et modélisable pour le simple observateur. Il est souvent plus commode et plus judicieux d'intégrer l'entreprise, d'interroger ou de participer à son fonctionnement afin de mieux comprendre les processus à l'œuvre et leurs enjeux, tant en termes organisationnels, financiers, marketing, politiques, juridiques, matériels qu'humains. C'est dans cette perspective que La Poste a servi de terrain d'observation pour l'étude des processus d'innovation. Le développement de nouvelles prestations y a ainsi été examiné pendant un peu plus de trois ans.

Étant donné l'objet de la recherche et la nature des éléments mis à disposition, la démarche adoptée a suivi un processus de recherche-action dans un paradigme constructiviste selon un raisonnement inductif et une approche longitudinale et généalogique (§ I). L'immersion dans l'entreprise s'inscrit dans cette démarche globale selon des modalités de pilotage et une méthodologie d'entretien et d'observation précises (§ II). Mais les résultats, si même ils subissent un processus de validation, n'en gardent pas moins des limites (§ III).

I. Les fondements épistémologiques : une démarche de recherche-action

D'après Chris Argyris et Donald Schön (1996), la recherche-action tend à faire évoluer les représentations que les acteurs se construisent pour guider leur action dans l'organisation. Ce rapport entre le chercheur et le terrain observé s'inscrit dans un paradigme constructiviste dont l'objectif est de comprendre les phénomènes observés par et pour l'action. La relation entre la théorie et le terrain observé est généralement inductive et la temporalité des observations est relativement longue, à la fois pour s'assurer que les représentations des acteurs sont correctement appréhendées par le chercheur et pour couvrir l'intégralité du processus d'apparition et d'évolution d'une situation entrepreneuriale.

⁴⁷ Cf. Partie I.

I.1. Le rapport entre le chercheur et le terrain observé : un paradigme constructiviste

L'objet de la thèse est d'analyser et de comprendre un processus pour lequel il n'existe aucune loi, ni aucune théorie cherchant à l'interpréter ou à construire un modèle pour nourrir l'action. L'objectif n'est donc pas de chercher une loi qui expliquerait une réalité. Il n'est pas non plus de définir une théorie exhaustive et universelle de la conception dans les services, tant les services peuvent être différents, et tant chaque entreprise a ses propres singularités, économiques, marketing ou humaines. Toutefois, certains éléments sont récurrents et peuvent alimenter une théorie qui nourrisse l'action.

Cette recherche ne s'inscrit pas dans une approche positiviste qui chercherait à expliquer les phénomènes en recherchant les causes et les relations entre les lois : cette vision déterministe de la nature dont l'objectif est de découvrir les lois de la nature qui régissent le fonctionnement d'une organisation ne paraît pas pertinente. En effet, il n'existe pas une réalité unique qui serait le fondement d'une loi de la nature, mais des réalités multiples qui sont le produit de constructions mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer au cours du temps.

Cette recherche s'inscrit davantage dans une approche constructiviste dans laquelle l'intervention des acteurs au sein de l'organisation permet à la fois de déterminer ces constructions mentales et d'identifier les facteurs potentiels d'évolution. Le but de cette intervention est de construire une théorie intermédiaire ou une théorie nouvelle à partir de l'observation, de la participation, de l'analyse et de la modélisation des activités de l'entreprise. Il s'agit d'abord de comprendre les situations réelles sur le terrain pour ensuite contribuer à la connaissance en développant des théories qui permettront de nourrir l'action à partir de ces représentations du monde : la finalité est de concevoir, d'observer et de modéliser, en utilisant la ruse, l'induction, l'abduction ou la délibération heuristique [David A. (1998)]. Le projet du positivisme est d'expliquer la réalité, celui de l'interprétativisme est de comprendre cette réalité et celui du constructivisme est de la construire.

L'objectif de cette approche constructiviste s'inscrit également dans une démarche à visée transformative. Dans la lignée d'Henri Fayol (1916), cette démarche a pour finalité non seulement d'observer, de recueillir et d'interpréter, mais également de produire une interprétation et des connaissances pour proposer « des règles qui, sous l'impulsion du chef, entreront dans la pratique des affaires » [Fayol (1979) p.78]. Il s'agit de préparer une prescription et de nourrir l'action tout en gardant en mémoire que le résultat de la recherche ne peut prétendre à aucune universalité.

I.2. La relation entre la théorie et le terrain observé : un raisonnement inductif

Pour identifier et expliquer un processus au sein de l'entreprise, la démarche hypothético-déductive ne paraît pas appropriée. Cela consisterait à tirer une conséquence (C) à partir d'une règle générale (A) et d'une observation empirique (B) [David A. (1998)]. Dans le cas présent, la règle générale n'est pas connue et le travail de recherche cherche justement à en trouver des fondements. La revue de littérature présentée dans la première partie, même si elle apporte des pistes de recherche et de réflexion, n'est pas suffisante pour avancer des hypothèses qu'il conviendrait alors de vérifier. Les réserves émises par Jean-Claude Moisdon (1981) trouvent ainsi tout leur sens : la régression statistique utilisée dans les approches hypothético-déductives « n'a pas de vertu explicative et ne répond avec quelque assurance que dans une perspective de réfutation » [Moisdon (1981), p.1974]. Jean-Claude Moisdon (1981) explique également que les rationalités révélées par ces investigations coïncident rarement avec celles postulées de l'extérieur, remettant en cause l'énoncé d'hypothèses et justifiant ainsi l'adoption d'une autre démarche.

À l'inverse du raisonnement hypothético-déductif, le raisonnement inductif part de l'observation empirique pour établir une règle : avec la permutation BCA, et non ABC du raisonnement hypothético-déductif, elle consiste à trouver une règle générale qui rendrait compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie [David A. (1998)]. Telle est la démarche adoptée ici : partir de l'observation des faits au sein d'une entreprise de services, comprendre les logiques d'innovations à l'œuvre et le processus de conception pour proposer des éléments fondateurs à une théorie de la conception dans les services.

Là encore, le résultat ne peut prétendre à aucune universalité : sans réfutation pour valider la scientificité d'une théorie, le refus de Karl Popper (1963) d'accorder une supériorité aux théories est légitime. Il est certain que les théories qui sont élaborées dans un raisonnement inductif n'ont qu'un statut provisoire de cadre conceptuel cohérent avec des faits actuels. Les faits actuels doivent d'ailleurs être délimités pour que cette théorie réponde à des facteurs de contingence précis et pertinents.

I.3. La temporalité des observations : une approche longitudinale et généalogique

La pertinence du raisonnement inductif dépend également de la qualité des observations. Pour cela, les travaux doivent s'inscrire dans la durée pour permettre au chercheur de pénétrer au cœur des pratiques des organisations. Ce n'est généralement que progressivement que le chercheur s'insère dans l'organisation et accède à des informations pertinentes.

La durée permet de percevoir les évolutions de l'organisation sur le long terme plutôt que d'avoir une photographie instantanée qui ne révélerait pas les interdépendances temporelles du phénomène et de l'organisation étudiés. Le chercheur a effectivement besoin de temps pour regarder selon plusieurs niveaux d'analyse son objet de recherche au sein de l'entreprise et pour comprendre et expliquer comment le contexte structure l'action et comment l'action en retour structure ce contexte [Aggeri et Hatchuel (1996)]. Ce n'est pas tant la facilité d'accès au terrain que le faible coût de la recherche qui sont les moteurs d'une étude de longue durée sur le terrain : c'est davantage la complexité du phénomène à étudier et celle des enjeux locaux ou nationaux qui structurent le comportement des acteurs au sein de l'organisation. La Poste représente, par exemple, une multitude de métiers, de systèmes de prescriptions, d'offres de services et de logiques professionnelles qu'il importe d'appréhender et de comprendre pour établir une modélisation précise de la situation de gestion étudiée.

La durée est d'autant plus importante qu'elle permet au chercheur de se faire une représentation plus large de l'organisation. En effet, le chercheur travaille constamment avec une représentation de l'objet auquel il est confronté [Moisdon (1984)] : la durée permet au chercheur de s'affranchir de son expérience passée, des schémas mentaux ou des attentes qu'il est susceptible de reproduire. Il s'agit certes de faire évoluer ces représentations en fonction des expériences vécues sur le terrain. Mais il s'agit également et surtout de comprendre les constituants essentiels des représentations elles-mêmes [Moisdon (1984)]. Jean-Claude Moisdon (1984) estime ainsi qu'un long travail d'enquête et de reconstitution est nécessaire pour expliquer les mécanismes qui structurent les comportements des agents économiques. Il recommande d'ailleurs au chercheur de s'affranchir en partie de la culture du chiffre : si elle est particulièrement commode pour résumer des situations complexes, elle n'en révèle malheureusement pas tous les constituants.

L'approche adoptée ici est longitudinale, non seulement parce qu'elle s'inscrit sur une longue période, mais aussi parce qu'elle combine un recueil de données historiques avec le travail de terrain : elle replace l'objet observé dans son histoire [Miller et Friesen (1982)]. La finalité est de voir comment le passé peut éclairer à la fois le présent et le fonctionnement de l'organisation. En adoptant ce que Franck Aggeri et Armand Hatchuel (1996) qualifient d'approche généalogique, la présente étude s'intéresse à la genèse d'un processus particulier et tente d'en reconstituer la

cohérence dans son déroulement historique. Il importe, bien entendu, de retrouver des archives historiques authentiques qui ne sont entachées d'aucun filtre, ou de recouper tout élément historique dont l'authenticité serait contestable.

I.4. La recherche-action : une construction concrète de la réalité à partir de l'observation des faits

En définitive, la recherche engagée est basée sur une intervention directe du chercheur dans la construction de la réalité : elle relève, selon la typologie d'Albert David (1998), soit d'une recherche-action, soit d'une recherche-intervention. Seul le mode d'intervention permet de distinguer ces deux démarches. Dans la mesure où le travail de recherche n'est pas véritablement intervenu sur le terrain en proposant ou en concevant des outils d'aide à la gestion, cette étude ne relève pas de la recherche-intervention. En revanche, cette recherche part de la situation présente et des représentations que les acteurs en ont pour les aider à comprendre, à construire et à piloter leur activité dans le but de transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même. La présente étude, à défaut d'une véritable intervention, relève alors davantage de la recherche-action.

Tableau 11 – Typologie des modes de recherches en gestion

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partir de l'observation des faits	Observation participante ou non Élaborer un modèle de fonctionnement du système étudié	Recherche-action, étude clinique Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même
	Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée	Conception de modèles de gestion Élaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement	Recherche-intervention Aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins complètement défini

Source : David (1998)

II. Une immersion dans l'entreprise pour comprendre les constituants du processus de conception

Modéliser concrètement à partir de la réalité nécessite immanquablement une immersion dans l'entreprise. Cette immersion n'obéit pas au hasard. Tout d'abord, l'entreprise, commanditaire de la présente étude, a facilité l'accès au terrain du chercheur en lui accordant un statut spécifique et a déterminé les principales orientations stratégiques de la recherche. Ensuite, le mode de collecte des données a été adapté aux circonstances et décidé en concertation avec les organes dirigeants locaux. Enfin, si même la validité des résultats n'est pas remise en question, des limites méthodologiques demeurent quant à l'objectivité du matériau recueilli dans le cadre de l'immersion.

II.1. Une recherche encadrée par l'entreprise

Le statut accordé au chercheur a largement facilité la réalisation de la recherche. Si les orientations de la recherche ont été décidées collectivement au sein de l'entreprise par des comités de pilotage successifs, le chercheur n'a rencontré aucune difficulté pour élargir son champ d'investigation.

II.1.1. Le pilotage de la recherche face au double statut du chercheur

La recherche a été effectuée dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) entre l'ANRT, le Centre de gestion scientifique de l'École des mines de Paris et l'entreprise La Poste. C'est à ce titre que le chercheur a été salarié de l'entreprise pendant trois ans afin de réaliser cette recherche.

Pendant toute la durée du contrat CIFRE, le chercheur était rattaché à la Mission de la recherche de La Poste, au sein de la Direction de la stratégie du groupe. Il a ainsi bénéficié de plusieurs statuts pour mener à bien ses investigations au sein de l'entreprise et pour ouvrir les portes tant au niveau local qu'au niveau national. En fonction des interlocuteurs et afin de les mettre en confiance, la position du chercheur était, tour à tour, celles de chargé de mission à la Direction de la stratégie du siège ou de simple postier, de chercheur ou de simple étudiant. Si le rattachement à la Mission de la recherche ne donnait pas véritablement de tâche opérationnelle, l'objectif était de convaincre des directions opérationnelles et fonctionnelles du siège de s'intéresser au travail de recherche. Il importait parfois de s'approprier leurs pistes d'investigation ou d'accepter d'être sollicité pour des missions ponctuelles. La responsable de la Mission de la recherche supervisait le chercheur : elle était présente pour l'orienter au sein de l'entreprise, le conseiller et l'encourager dans sa démarche, proposer de nouvelles pistes d'investigations et suivre l'avancement du travail de recherche.

Les trois années contractuelles ont été entièrement mises à profit pour collecter le plus de données possibles. Les processus d'écriture et de validation qui ont suivi le recueil de données ont été majoritairement postérieurs au contrat. Ces années supplémentaires ont permis de gagner en maturité et d'approfondir certains sujets, tout en conservant des relations étroites avec la Mission de la recherche et d'autres représentants de La Poste qui avaient volontiers accordé de leur temps pour cette étude. Le chercheur a ainsi continué de rencontrer des postiers – de manière plus épisodique – pour discuter de son travail et a rédigé des notes de synthèses pour différentes directions. Cela lui a permis de prendre du recul tout en restant impliqué.

Pendant la durée du contrat CIFRE, les relations avec les directions opérationnelles et fonctionnelles du siège ont été gérées par des comités de pilotage de la recherche qui, annuellement, ont décidé des orientations stratégiques et ont proposé ou validé de nouvelles pistes de recherche. Plusieurs directions ont pu être représentées : la Direction du réseau grand public avec son service d'organisation du réseau, son service marketing ou la Mission Cyberposte ; la Direction du courrier avec son service stratégique ou son service marketing ; la Direction de la qualité du groupe ; et la Direction des services publics et de l'aménagement du territoire.

II.1.2. Un thème de recherche validé par un comité de pilotage

À l'origine, le thème – négocié entre le laboratoire de recherche et l'entreprise – portait sur le développement de nouvelles prestations à partir du processus d'aménagement et de réorganisation du temps de travail (ARTT). Il s'agissait d'apprécier non seulement en quoi les réorganisations impulsées par La Poste pour appliquer l'ARTT lui permettaient d'innover, mais aussi en quoi le développement de nouvelles prestations facilitait une réorganisation mettant en œuvre l'ARTT. L'ARTT faisant l'objet d'un déploiement territorial, les logiques d'innovation

locales devaient faire l'objet d'une étude approfondie tant sur leur faisabilité économique, que sur leurs conditions de diffusion et les réorganisations qu'elles suscitaient.

Le comité de pilotage de lancement de la recherche n'a cependant pas souhaité valider cette volonté initiale de rattacher la recherche au processus d'ARTT. La représentante de la délégation à l'ARTT a suggéré de s'orienter davantage vers le pilotage des innovations locales que vers l'ARTT, trop souvent pris comme prétexte. Le thème alors adopté et validé par le premier comité de pilotage – et confirmé par le second comité de pilotage un an plus tard – est parti sur la définition des conditions et des méthodes d'un développement de nouveaux services dans un ancrage local et dynamique, et sur l'étude de leur reproductibilité. L'innovation, dans cette optique, découle des demandes à la fois des clients, des partenaires, des acteurs locaux, et des agents à travers leur connaissance des différents types de clientèle.

Le choix adopté par le second comité de pilotage – et validé par le troisième comité de pilotage – s'est inscrit dans la lignée de la décision du premier comité de pilotage et a orienté la recherche vers la définition et le concept d'une politique d'innovation dans les services. Les principales questions étaient :

1. quelle articulation suggérer entre une demande locale et des politiques nationales ?
2. quel rapport conceptuel proposer entre le client et le concepteur pour développer de nouvelles prestations ?
3. quel rôle accorder à chacun des échelons hiérarchiques et opérationnels dans la conception de nouveaux services ? Quelle matrice de l'organisation promouvoir ?

La finalité de la recherche était également de s'interroger sur la promotion de nouveaux services qui répondent à des demandes locales dans une entreprise de réseau :

4. quels sont les leviers actuels du terrain et quels sont ceux que l'on peut mettre en place ?
5. quelle est la marge de manœuvre envisageable au niveau local ?
6. comment encadrer le niveau local pour qu'il continue à vendre les services de base et propose une offre cohérente et légale ?

Ces orientations validées par les comités de pilotage successifs incluaient également l'évaluation de la viabilité économique de nouveaux services, leur synergie avec les services existants ainsi que de leur acculturation par La Poste, leur appropriation et leur diffusion, tout en tenant compte des contraintes juridiques et statutaires de l'opérateur.

Aucune des décisions prises par les comités de pilotage successifs n'a été unilatérale. Très souvent, avec l'aide du directeur de thèse et de la responsable de la Mission de la recherche de La Poste, le chercheur a recherché des solutions avec les directions opérationnelles qui partageaient un intérêt commun avec la problématique. Les orientations du comité de pilotage étaient négociables des deux côtés, académie et entreprise, et certaines idées ont été imposées aux représentants de l'entreprise tout en accordant de l'importance à leurs arguments.

II.1.3. Des pistes d'investigation et des terrains de recherche aux origines multiples

Pour mener à bien tous les objectifs fixés par le comité de pilotage, plusieurs phases d'observation et de travail sur le terrain ont été mêlées. La première, préalable au premier comité de pilotage, a été une période d'observation et d'entretiens de plus d'un mois dans un bureau de poste parisien. Le but était de s'acculturer au milieu postal, de cerner et comprendre l'organisation et le fonctionnement d'un bureau de poste et d'un centre de distribution, sans attendre le premier comité de pilotage. Ensuite, plusieurs axes de travail et pistes d'investigation ont été suggérés par les comités de pilotage successifs.

Deux axes de travail ont ainsi été négociés lors du premier comité de pilotage.

1. D'une part, l'étude et l'analyse des bases historiques qui conditionnent les réactions au développement : ce travail longitudinal est, à la fois, un travail continu de compréhension du dialogue des postiers rencontrés, mais aussi un travail de recherche dans les nombreux travaux déjà réalisés, spécifiques au métier postal et au réseau postal. Ce travail est nécessaire pour comprendre et expliquer les pratiques et les comportements au sein de l'organisation.
2. D'autre part, l'observation et la compréhension des pratiques réelles des postiers, de leur respect total, partiel, ou nul de la réglementation et des directives nationales, et de l'articulation entre des innovations locales et des politiques nationales dans la définition de l'offre de services et de produits. Ce travail a pour objet de comprendre et de décrire la diffusion et l'adaptation de certaines politiques nationales dans une délégation, un département, un groupement ou un bureau.

Pour réaliser ce premier programme de travail, le comité de pilotage a proposé de détacher le chercheur pendant plusieurs mois au sein de la direction départementale du Nord. L'objectif de cette phase de terrain était de permettre la rencontre avec tous les acteurs concernés par les services et produits que propose La Poste : ce sont non seulement les agents d'un bureau de poste, d'un groupement postal, ou d'une direction départementale, mais aussi les autres personnes qui sont ou peuvent être en interaction avec les services de La Poste. L'objectif était également de comprendre le rôle et les relations des différentes directions fonctionnelles et opérationnelles du groupe non seulement avec un bureau de poste mais aussi de manière plus directe avec les clients. L'implantation à différents niveaux locaux avait comme finalité de permettre d'étudier le potentiel d'innovation de chacune des entités postales et d'apporter une description différente et constructive des services et moyens de La Poste à travers une requalification de ses activités.

Cette première phase de recherche a été restituée lors du second comité de pilotage au cours duquel ont été débattus les points les plus saillants : la définition de l'innovation, les limites juridiques et marketing au développement de l'offre, l'existence et la prise en compte d'une demande locale, la diffusion d'une innovation locale, ou le passage de l'individu à l'institution. À la suite de ces discussions, le comité de pilotage a collectivement décidé d'orienter la recherche vers une étude plus approfondie de quatre prestations développées récemment à La Poste et identifiées lors de la première phase de terrain :

1. la personnalisation locale du Prêt-à-poster (PAP) ; étant précisé que le PAP est une enveloppe pré-timbrée vendue par La Poste ; un PAP personnalisé localement est un PAP sur lequel est imprimée une image, figurine à caractère sportif, touristique ou culturel décidée localement ; l'initiative de la personnalisation est locale, ce qui en fait son intérêt ;
2. le publipostage non adressé ; étant précisé que la publicité non adressée (PNA) correspond au courrier non adressé, principalement les tracts publicitaires, distribués dans les boîtes aux lettres ; l'intérêt de cette prestation n'est pas sa nouveauté mais la volonté récente du siège social de vouloir procéder à un cadrage plus rigoureux de ce service ;
3. les bornes Cyberposte ; c'est-à-dire les accès Internet payants proposés dans quelques centaines de bureaux de poste ; le fonctionnement et la mise en place de ces bornes détournent la règle descendante et hiérarchique des structures ; les NTIC, tout en créant l'interactivité locale, exigent que l'on pense la politique de l'innovation à partir de ces allers-retours ;
4. les produits tiers au sein du Réseau grand public. La Poste a décidé sur certains sites ou départements pilotes de vendre des produits non postaux, comme des coffrets de téléphonie mobile. L'idée est de regarder comment La Poste bénéficie de l'expérience

locale pour décider d'implanter ces nouveaux produits et services et de voir comment les postiers se les approprient.

Derrière l'analyse de quatre prestations récentes, l'objectif était d'améliorer la compréhension des moteurs et des freins à la généralisation des bonnes pratiques, de s'interroger sur la réactivité des concepteurs (du centre) face aux problèmes rencontrés et d'analyser les solutions développées localement, non seulement dans l'interface avec le client, mais aussi dans le travail et en fonction du statut même du postier.

La première phase de recherche dans le département du Nord avait déjà permis d'observer ces quatre prestations. Le but était donc d'approfondir les premières analyses avec de nouveaux terrains de recherche. Mais le comité de pilotage n'a pas véritablement décidé de terrains géographiques potentiels. En revanche, le service marketing du courrier a sollicité le chercheur à la suite de ce comité de pilotage pour travailler sur la personnalisation du PAP et une éventuelle augmentation tarifaire de ce produit. Les relais de ce service dans les délégations ont alors facilité la réalisation du travail de recherche et ont permis d'accéder ensuite à des échelons locaux afin d'étudier trois des quatre prestations mentionnées : la personnalisation du PAP, le publipostage non adressé et les bornes Cyberposte. La quatrième prestation n'a pas été étudiée dans la mesure où le service marketing de la Direction du réseau grand public ne l'a pas souhaité.

Enfin, un troisième comité de pilotage a permis de restituer les résultats de la seconde phase de terrain. Les investigations ont ensuite été poursuivies quelques mois sans avoir été véritablement commanditées, comme cela avait déjà été le cas à plusieurs reprises auparavant.

II.1.4. La liberté accordée au chercheur pour élargir le champ de sa recherche

Le comité de pilotage a certes défini un thème de recherche, des pistes d'investigation et des terrains de recherche, il n'en reste pas moins que le chercheur a pu, sous la supervision du responsable de la Mission de la recherche, largement dépasser ce cadre qui lui était fixé. Ce travail en entreprise s'est donc inscrit dans la philosophie que suggère Jean-Claude Moisdon : « Il est important pour les chercheurs de faire comprendre à leurs interlocuteurs que, s'ils sont prêts à les aider sur les questions qu'ils se posent, leurs objectifs ne se cantonnent pas à cette fonction de conseil, mais visent à une observation plus large du fonctionnement de l'organisation. » [Moisdon (1984), p.65] La présente recherche a ainsi bénéficié d'une mission sur la personnalisation du PAP confiée par le service marketing de la Direction du courrier pour approfondir l'étude de l'organisation et l'élargir à d'autres prestations.

Dans la mesure où l'interaction avec le terrain était permanente, le chercheur était sans arrêt à l'affût de prestations nouvelles développées localement. Même si le second comité de pilotage s'est limité à valider l'étude de quatre prestations remarquées dans le département du Nord, le chercheur n'a pas attendu le troisième comité de pilotage pour orienter ses investigations vers d'autres prestations découvertes ultérieurement. C'est en effet au cours de lectures, de rencontres, d'entretiens formels ou informels qu'ont été découvertes les expériences de services de proximité dans la Creuse, du portage des instances à domicile sur rendez-vous en expérimentation dans le Calvados, du développement extraordinairement rapide de la dématérialisation du livret A en Gironde, de la conception du Kit vacances dans le Val d'Oise ou encore de la commercialisation d'une plate-forme de commerce électronique en Aquitaine. De nouvelles pistes d'investigations pouvaient être nourries non seulement par le résultat de premières recherches mais aussi par des rencontres fortuites. Comme celle d'un conseiller spécialisé en patrimoine de la délégation Atlantique alors qu'il cherchait à envoyer une télécopie dans les couloirs de la Mission de la recherche : c'est en lui envoyant la télécopie et en lui expliquant les finalités de la recherche que ce conseiller financier a évoqué l'existence d'un chargé d'affaires nouvelles technologies de sa délégation qui développait une plate-forme de commerce électronique.

La marge de manœuvre pour définir les pistes d'investigation a donc été importante. Elle l'a également été pour analyser et comprendre le fonctionnement global de l'entreprise. La responsable de la Mission de la recherche et son assistante ont sans arrêt encouragé le chercheur à participer à des réunions, restitutions, groupes de travail, séminaires qui permettaient d'élargir sa connaissance des arcanes de l'organisation postale. Citons, entre autres, la participation à un groupe de travail sur le résultat des tables rondes mises en place lors du processus d'ARTT, à un groupe de travail marketing sur l'évaluation de l'accueil, à des restitutions d'autres recherches en sciences sociales, à des séminaires de doctorants de La Poste, à un séminaire sur la refonte du système d'innovation participative de La Poste et au groupe de travail subséquent, *etc.* La participation à une multitude d'activités périphériques a ainsi utilement agrémenté le travail de terrain dans des délégations ou des départements.

II.2. Le cadre méthodologique de l'investigation sur le terrain

Si les comités de pilotage ont défini les orientations stratégiques de la recherche ainsi que les départements d'accueil potentiels, ils n'ont pas véritablement défini le cadre méthodologique. Celui-ci a davantage été établi en fonction de l'accueil des directions territoriales : plusieurs méthodes de recueil de données ont été utilisées. L'entretien semi-directif a toutefois été privilégié et était basé sur une grille d'entretien relativement flexible.

II.2.1. Un encadrement local pour orienter le chercheur face à la diversité de l'organisation postale

La recherche a connu plusieurs phases de terrain qui ont toutes suivi un schéma identique. À chaque fois, la ligne hiérarchique devait être respectée pour que le chercheur soit accueilli sur le terrain.

Tout d'abord à Paris, le chef d'établissement a délégué l'encadrement de l'étude à son adjoint, le responsable guichet développement (RGD). Celui-ci a proposé de réaliser des entretiens avec les différents protagonistes du bureau de poste, que ce soient le responsable des ressources humaines, les chefs d'équipe, les guichetiers ou les conseillers financiers. Il a également approuvé les périodes d'observation derrière le guichet – insistant sur le port d'un badge « stagiaire » pour que les clients ne se plaignent pas d'un postier qui ne fait rien derrière le guichet. Le directeur du centre de distribution attendant au bureau de poste a également été sollicité pour faciliter la découverte du fonctionnement de la distribution. À sa demande, les chefs d'équipes du centre de distribution ont encadré la visite de l'établissement et le choix des tournées suivies par le chercheur.

Ensuite, dans le département du Nord, le directeur départemental a détaché le chercheur auprès du directeur du réseau et des clientèles financières. Celui-ci a accepté le plan de travail et a introduit le chercheur auprès de directeurs de groupements pour que ceux-ci l'orientent ensuite vers des bureaux de poste et des centres de distribution. Étant donné la faiblesse de la connaissance du terrain par le chercheur, les recommandations du directeur du réseau et des clientèles financières et de son adjoint ont été très utiles. Le chercheur a toutefois suggéré d'autres lieux d'investigation à partir des informations collectées lors des premiers entretiens réalisés dans le département.

Enfin, la dernière phase longue de terrain a fait l'objet de deux immersions, une première dans le département de la Creuse et une seconde dans la délégation Ouest. Dans le premier cas, la responsable des partenariats de proximité a accueilli le chercheur après avoir reçu l'autorisation de son directeur départemental : elle a suggéré des terrains d'investigation en conseillant la visite des deux principaux bureaux où étaient expérimentés ces partenariats. Dans le cas de la délégation Ouest, la responsable courrier/colis a introduit le chercheur auprès des directeurs du réseau grand public de deux départements. Ces derniers l'ont orienté chacun vers des groupements ou

des bureaux de poste. Le choix des personnes rencontrées, des tournées de facteurs suivies, dépendait à chaque fois des échelons hiérarchiques descendants successifs.

Même si la majorité des phases de terrain a été décidée d'un commun accord avec l'encadrement local, il importe de ne pas passer sous silence les rencontres exceptionnelles et singulières de personnes isolées, avec ou sans l'aval de leurs supérieurs hiérarchiques. Ces rencontres ont été fonction du résultat des investigations et des sujets que le chercheur souhaitait approfondir sans qu'ils ne nécessitent une longue période d'investigation.

L'encadrement local a été indispensable pour permettre de prendre conscience de la complexité de l'organisation postale, de la diversité de ses entités, de leur fonctionnement et de leur environnement. Il a encouragé les déplacements dans des zones urbaines à forte densité de population et des zones rurales à faible densité de population : ce sont tout autant des bureaux situés dans de grands centres-villes (Lille Weppes ou Paris Passy) que des bureaux de campagne (Faux-la-Montagne ou Sebourg) ou que des bureaux situés dans une agglomération urbaine (Faches-Thumesnil ou Bas-Montreuil). Les caractéristiques socioprofessionnelles ou socioculturelles de la quinzaine de bureaux de poste visités⁴⁸ étaient différentes et ont permis d'avoir une vision globale de la proximité du postier avec la population : ville dortoir, fort taux de chômage, population immigrée importante, population vieillissante, faible ou fort revenu moyen par habitant, forte population de paysans et de retraités, forte population de professions libérales et enseignants, *etc.* Il s'agissait de ne pas privilégier un environnement social à un autre pour ne pas biaiser le résultat de la recherche et couvrir un large spectre de caractéristiques et de spécificités qui peuvent différencier les bureaux dans leur relation au client. L'objectif était également d'observer toutes les formes possibles d'articulation entre le local et le national si tant est que les caractéristiques sociétales d'un bureau de poste peuvent avoir un impact.

S'il a été utile pour établir l'échantillonnage des bureaux de poste en fonction de leurs types de clientèle, l'encadrement local a également permis d'orienter le chercheur vers différents types de bureaux de poste et différents statuts de chefs d'établissement : des bureaux de poste distributeurs ou non distributeurs ont été visités, et des chefs d'établissement organisateurs ou des chefs d'établissement vendeurs⁴⁹ rencontrés.

L'encadrement local dont a bénéficié le chercheur représente certainement un biais non négligeable dans la mesure où le choix, par les dirigeants locaux, des personnes interviewées et des bureaux visités n'était pas anodin. Certains dirigeants locaux ont ainsi eu tendance à privilégier la rencontre de leurs meilleurs éléments. Même si dans de très rares cas le chercheur a eu le sentiment d'avoir été en quelque sorte « manipulé », un tel biais reste relativement faible et ceci pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il était dans l'intérêt des interlocuteurs locaux d'exposer les contradictions du système dans la mesure où le chercheur promettait l'anonymat des entités visitées, garantissant ainsi qu'il n'y ait ni sanction ni représailles⁵⁰. Ensuite, la longueur de

⁴⁸ La liste des chefs d'établissement rencontrés et des bureaux de poste visités est présentée en annexe IV.

⁴⁹ Dans un bureau de poste distributeur, l'activité de distribution dépend également du chef d'établissement. Quant à la distinction entre les chefs d'établissement organisateurs et vendeurs, elle dépend, grossièrement, de la taille du bureau de poste : le chef d'établissement organisateur a pour unique rôle le management et la supervision de son bureau et de son personnel ; le chef d'établissement vendeur est également conseiller financier et s'occupe de vendre des prestations postales. Il existe aujourd'hui de moins en moins de bureaux distributeurs dans la mesure où La Poste souhaite désormais clairement distinguer les activités de guichets et les activités de distribution.

⁵⁰ Aucun des rapports rendus en interne à l'opérateur postal ne mentionne explicitement les personnes rencontrées ni n'attribue à une entité postale une pratique illicite. La mention géographique de certains cas, emblématiques, le plus souvent licites et déjà connus en interne à La Poste, est toutefois inévitable. La thèse essaie de préserver l'anonymat des personnes rencontrées et, dans une moindre mesure, celui des lieux géographiques. L'annexe IV dresse une liste des personnes rencontrées qui n'est pas nominative et dont l'anonymat est garanti à la fois par la rotation du personnel à ces fonctions, l'absence de date de la rencontre, et les réorganisations successives de l'opérateur. Cette

l'immersion dans certains départements ou bureaux de poste a favorisé le développement d'un climat de confiance avec le dirigeant local qui accueillait la recherche. Il était ainsi plus facile de lui faire comprendre que le résultat de la recherche n'avait pour objectif ni de le sanctionner ni de le féliciter : cela a facilité le choix des personnes et des bureaux de poste vers lesquels l'étude a été orientée. Il est certain que les visites plus courtes effectuées dans d'autres départements ou établissements ont pu être biaisées mais encore fallait-il que tous les dirigeants locaux aient la même définition du « meilleur élément » et qu'ils aient une connaissance précise des activités de leurs subordonnés : le chercheur a ainsi parfois eu conscience d'être envoyé chez des « champions »⁵¹ qui, naïvement, ont expliqué leur fonctionnement et méthodes sans avoir conscience des écarts au règlement ou des infractions à la loi qu'ils pouvaient commettre ! Enfin, étant donné le nombre d'entités visitées et de personnes rencontrées, que ce soit au niveau régional, au niveau départemental, au niveau des bureaux de poste ou des centres de distributions, il a généralement été possible, à la fois, de recouper sans trop de difficultés toutes les données recueillies et de s'assurer de la faiblesse du biais engendré par cet encadrement local. Le recoupement a également pu être affiné par l'utilisation de plusieurs modes de collecte des données.

II.2.2. Des entretiens complétés par des observations ou des recherches documentaires

Le positionnement au sein de l'entreprise a permis d'observer et d'interviewer pendant une période donnée à partir d'un ordre de mission. Le mode de collecte de données le plus utilisé était l'entretien semi-directif. Des postiers de tous les échelons territoriaux et hiérarchiques ont ainsi accordé quelques heures de leur temps⁵².

Bien entendu, l'entretien repose sur les expériences passées des interlocuteurs et sur leur capacité à formuler *a priori* des problématiques : chacun a sa propre interprétation des logiques en place et des évolutions passées et à venir, ses propres représentations en fonction des contraintes et des enjeux auxquels il doit faire face. L'entretien est en soi insuffisant, dans la mesure où les acteurs « n'ont qu'une perception limitée des différents champs de force qui conditionnent leur fonction : ils ne sont que partiellement conscients de la façon dont leurs propres représentations se sont peu à peu constituées pour les guider dans leurs choix quotidiens » [Moisdon (1984), p.64]. Les discours doivent donc être relativisés en fonction des contextes dans lesquels ils ont vu le jour.

C'est pour cette raison que la présente étude se base sur la rencontre d'une grande variété d'interlocuteurs non seulement à des niveaux hiérarchiques différents mais aussi dans des configurations dissemblables. L'objectif était, à travers toutes ces situations, d'effectuer des recoupements, de confirmer des hypothèses autour d'éléments remarquables ou récurrents. Certains interlocuteurs ont d'ailleurs été rencontrés à plusieurs reprises pour confirmer, infirmer ou préciser des faits, processus ou modes de fonctionnement.

Bien que la technique de l'entretien, généralement dans sa forme semi-directive, ait été privilégiée, l'observation a paru nécessaire à la fois pour confirmer des hypothèses ou pour découvrir de nouvelles problématiques. Comme l'explique Jean-Marc Weller (1994) avec Ernest Cigare⁵³,

liste est également suffisamment large pour que la majorité des propos relatés et des pratiques observées sur le terrain restent anonymes. Toutefois, tout non respect de cette règle d'anonymat ne manquera pas d'être justifié dans cette étude.

⁵¹ Les « champions » sont ceux qui réalisent ou dépassent leurs objectifs de vente.

⁵² Leur liste, exhaustive, figure en annexe IV.

⁵³ Jean-Marc Weller (1994) confronte le résultat de deux méthodes de recueil de données – l'entretien semi-directif et l'observation directe – à partir de l'étude du travail d'un agent de relation dans une caisse de sécurité sociale qu'il surnomme Ernest Cigare. Il explique que dans un entretien semi-directif, Ernest Cigare s'applique à rendre

L'entretien semi-directif n'est pas toujours très objectif et l'observation peut permettre de confirmer ou de développer. Jean-Marc Weller montre qu'en situation, l'agent peut avoir différentes attitudes non seulement en fonction du règlement mais aussi et surtout en fonction de l'environnement et que, parfois, seule l'observation permet d'en prendre conscience. C'est ainsi que le travail de recherche a été complété par des tournées avec des facteurs et par l'observation des guichetiers ou des agents d'accueil derrière et devant le guichet. En revanche, toutes les interfaces avec les clients n'ont pas pu être observées – volontairement ou involontairement –, que ce soient les rendez-vous des conseillers financiers ou d'autres situations plus insolites. Il suffit de mentionner, par exemple, le cas d'un facteur qui est entré dans le domicile d'une personne âgée pour l'aider à remplir ses bulletins du loto et qui a laissé le chercheur sur le pas de la porte de l'habitation !

L'observation a été nécessaire pour appréhender l'interface avec les clients, pour prendre conscience du travail des agents et de leur manière de s'accommoder de la réglementation. Elle a aussi été un moyen de s'imprégner de leur travail et de mieux les interroger lors des entretiens.

L'observation n'a pas été le seul moyen de relativiser le matériau recueilli lors des entretiens : la lecture et les recherches documentaires ont également apporté de nombreux éléments quant à la compréhension du fonctionnement de l'organisation postale et quant à la finalisation du thème de recherche. L'accès à de nombreuses recherches commanditées par la Mission de la recherche et aux ressources documentaires de la Direction de la communication et de la bibliothèque de l'ENSPTT a facilité la réalisation du travail de thèse. La richesse des mémoires de fin d'études de l'ENSPTT mérite d'être soulignée tant ils ont permis d'affiner la compréhension de certaines politiques ou de certains processus.

II.2.3. Une grille d'entretien flexible

Si l'observation et les recherches documentaires ont permis de prendre du recul par rapport aux entretiens, il n'en reste pas moins que la richesse des données recueillies lors des entretiens a dépendu de leur préparation, tant au niveau de l'introduction auprès de l'interlocuteur qu'au niveau des questions posées. L'entretien a été le plus souvent semi-directif ; il a en revanche été beaucoup plus libre lors des discussions avec des guichetiers ou des facteurs même si une liste des thèmes majeurs à aborder avait été préalablement établie.

La réussite des entretiens dépendait principalement de la manière dont le chercheur était introduit auprès de l'interlocuteur. Le chercheur a délibérément joué avec son double statut de postier et d'étudiant pour mettre en confiance ses interlocuteurs et éviter qu'ils le perçoivent comme « l'œil de Moscou » envoyé par le siège : aux niveaux hiérarchiques les plus élevés, le chercheur était introduit comme issu de la Direction de la stratégie, tout en expliquant qu'il souhaitait avoir un statut de nature plus étudiant ou stagiaire lorsqu'il était introduit sur le terrain. Les statuts d'étudiant ou de stagiaire avaient le double avantage de faciliter la proximité avec les interlocuteurs et de les inciter à parler librement. Une mauvaise introduction locale pouvait effectivement aseptiser le terrain. C'est, par exemple, le cas d'un facteur et d'un chef d'établissement qui étaient dans leur discours respectueux de l'organisation et de la règle à tous points de vue, d'une exemplarité jamais rencontrée nulle part ailleurs. Ainsi, le même facteur a-t-il vendu un paquet de 100 enveloppes de PAP lors de la tournée suivie par le chercheur : la question, maladroite, du client, qui souhaitait savoir si l'individu qui accompagnait le facteur était bien celui qui faisait un étude sur le PAP, a permis de comprendre que la tournée avait été « préparée » pour que le client achète ce produit si rarement vendu par un facteur !

indiscutable, en sélectionnant tel indice ou en négligeant tel autre, ce qui, dans la réalité, aurait pu être interprété autrement.

Le travail d'introduction avait pour objectif d'expliquer aux personnes rencontrées que le but de la recherche était de connaître et de comprendre le véritable fonctionnement de leur entité, en dépit ou non des règles ou politiques édictées nationalement, pour rendre compte ultérieurement, et de manière anonyme, des pratiques qui étaient constatées sur le terrain. L'anonymat des interlocuteurs était indispensable pour qu'ils se sentent libres de parler : un directeur départemental a d'ailleurs tenté, en vain, d'obtenir, lors d'une restitution, les noms des bureaux où avaient été constatées des déviations ou des irrégularités. L'objectif n'était pas que ces bureaux soient réprimandés mais plutôt que les organes dirigeants soient conscients des pratiques qui existent sur le terrain. Il est également certain que la majorité des interlocuteurs rencontrés a parlé très librement et très franchement, la culture du résultat étant souvent plus importante que la culture de la sanction : l'attitude d'un directeur de groupement a d'ailleurs tendu à croire qu'il feignait d'ignorer l'existence de pratiques qui lui étaient signalées car celles-ci lui permettaient d'atteindre ses objectifs !

La préparation des questions posées en entretien a tout autant compté que l'introduction auprès de l'interlocuteur. Chaque entretien a fait l'objet d'une grille de questions spécifiques dont il est difficile de rendre compte de manière synthétique étant donné la diversité des personnes rencontrées et des sujets abordés. Ne serait-ce qu'entre un chef d'établissement de bureau distributeur et un responsable PNA, les questions ne pouvaient pas être identiques. En revanche, plusieurs thèmes ont été récurrents. Ils se résument aux six questions qui suivent.

1. Quel est le cadre des prescriptions au niveau national ? Quel est le canal de supervision et de déclinaison de politiques nationales ? (notamment le système de gestion, la fixation d'objectifs et le commissionnement)
2. Quelle est la marge de manœuvre officiellement laissée au terrain, en charge des activités opérationnelles ?
3. Quelle marge de manœuvre le terrain peut-il officieusement se créer ?
4. En quoi les politiques nationales – politiques d'offres ou d'organisation et de fonctionnement – peuvent-elles ne pas correspondre à des réalités locales ?
5. Comment l'entreprise bénéficie-t-elle de la connaissance des clients développée par le personnel en contact avec eux ? Existe-t-il un potentiel ?
6. Existe-t-il un moyen de développer des prestations localement ? Existe-t-il un canal de remontée d'innovations au sein de l'entreprise ? Existe-t-il des entités postales qui ont fait preuve d'innovation à travers le développement ou l'adaptation d'une prestation ?

Ces questions couvrent des thèmes relativement vastes et ne peuvent pas être représentatives de tous les entretiens effectués. Le discours a sans arrêt dû être adapté pour rester à l'affût d'expériences nouvelles qui pouvaient alimenter la réflexion et susciter la curiosité.

Au-delà des questions sur le fonctionnement général et global de l'entreprise, des questions plus spécifiques étaient également posées quant aux sujets d'études définis par les comités de pilotage, à la fois sur la personnalisation du PAP, le publipostage non adressé, les bornes Cyberposte ou le système de remontée d'innovations de l'Agence pour la valorisation de l'innovation participative (AVIP). La grille d'entretien utilisée avec un responsable innovation du siège social est présentée à titre d'exemple en annexe V et illustre la nécessaire adaptation des questions aux interlocuteurs rencontrés. Elle illustre également le souci de poser des questions à la fois sur le fonctionnement général et sur des cas particuliers qui ont pu être rencontrés dans certains départements.

Même si le cadre méthodologique de la recherche est délimité de manière assez précise, cela n'est pas suffisant pour assurer la légitimité du matériau recueilli.

II.3. Les limites de la recherche : validation et objectivité

La neutralité de l'observation participante est souvent remise en question dans la mesure où la présence du chercheur peut modifier le comportement des acteurs et empêcher d'accéder à la réalité du fonctionnement de l'organisation [Berry (2000)], le système social sélectionnant et construisant les faits au moins autant que le chercheur choisit son terrain [Peaucelle (2000)]. L'exposé de la méthodologie permet déjà de limiter la portée de cette critique : il convient également de renforcer la légitimité du travail de recherche en exposant le processus de validation et en explicitant l'indépendance du chercheur par rapport à l'organisation. Toutefois, la démarche adoptée pour la réalisation de cette thèse contient certaines faiblesses dont il est difficile de se départir.

II.3.1. Une restitution et une validation de la recherche en entreprise et dans le milieu académique

Parmi les cinq principes de recherche qu'énonce Armand Hatchuel (1994c), figure celui de scientificité : le chercheur doit avoir en permanence une attitude critique par rapport aux faits, il doit s'interroger sur les conditions de validation des savoirs mobilisés. Mais il doit également s'interroger sur les conditions de validation des connaissances et des théories intermédiaires qu'il développe.

La validation est généralement l'objet des dernières phases d'une recherche. Que le processus de recherche soit divisé en étapes par Michel Berry (2000) – la recherche du terrain, l'atterrissage, la socialisation, l'arrachement, la rédaction – ou en actes élémentaires par Jean-Claude Moisdon (1984) – observer, dialoguer, calculer et modéliser, lire, écrire – ces deux visions du processus de recherche aboutissent à une même fin : écrire à la fois pour valider le matériau recueilli et pour soumettre la théorie intermédiaire à la critique académique.

Valider le matériau recueilli postule avant tout de s'assurer de la véracité et de l'interprétation des données qui ont pu être recueillies. La multiplication des entretiens à tous les niveaux, l'observation et la lecture permettent d'effectuer des recoupements. Mais cela n'est pas suffisant. La restitution et l'écriture sont un second moyen d'y parvenir. Le travail de recherche a ainsi été restitué à la fois aux acteurs de terrain et aux commanditaires de la recherche représentés dans le comité de pilotage. Plusieurs rapports intermédiaires ont été soumis à des acteurs locaux pour qu'ils valident, ou non, ce que le chercheur avait compris et identifié sur le terrain : le RGD du bureau de Paris Passy – qui a exercé de nombreuses fonctions au sein de l'organisation postal –, le directeur départemental et le directeur du réseau et des clientèles financières du département du Nord ont lu attentivement les rapports intermédiaires, et y ont chacun apporté des précisions sans jamais remettre en cause le matériau recueilli.

L'équipe de la Mission de la recherche a également été disponible pour relire les travaux de recherche et participer à la validation du matériau recueilli. Elle organisait également de manière semestrielle des séminaires avec tous les doctorants travaillant sur La Poste : chacun d'eux ayant développé une connaissance non négligeable du milieu postal, ces séminaires ont été de véritables lieux d'échange autour des interprétations et représentations propres à chacun. Dans la mesure où ces séminaires représentaient une occasion unique d'exposer et de confronter des observations ou des résultats, plusieurs éléments de la présente recherche y ont été exposés. Des communications ont ainsi été réalisées sur le projet Cyberposte, sur l'évolution de l'offre de services à travers le temps, sur l'approche gestionnaire de la relation de service, sur la sémantique du service public, sur les politiques de partenariat, et sur le développement d'une *start-up* dans une délégation.

Même si les séminaires de recherche de La Poste accueillaient des disciplines différentes, dont majoritairement la sociologie du travail, une première présentation et un premier test de la

modélisation théorique de cette étude ont été effectués, sans que cela soit toutefois suffisant pour en garantir une quelconque validité académique. Celle-ci a davantage été recherchée dans l'écriture, à la fois pour d'autres séminaires, pour des colloques et pour des revues scientifiques. L'occasion a ainsi été donnée de communiquer à plusieurs séminaires ou colloques. Tout d'abord à un séminaire de l'école doctorale Entreprise travail emploi sur la démarche de recherche et à un séminaire du laboratoire de rattachement sur les résultats de la recherche. Ensuite, à différents colloques scientifiques sur des thèmes liés au sujet de recherche : la conception, le développement de la logique commerciale, le management post-bureaucratique ou le processus de rationalisation de l'activité de La Poste⁵⁴. Certains colloques ont été particulièrement riches en contacts et en échanges. Il convient de mentionner tout particulièrement l'organisation et la participation au colloque « L'action publique au travail » qui a eu lieu en octobre 2002 et qui, dans le prolongement de l'école doctorale, a permis d'élargir l'horizon de travail à d'autres recherches développées dans les services et dans le secteur public.

Enfin, le travail de recherche a fait l'objet de plusieurs publications⁵⁵ qui se rapportent plus ou moins directement au sujet principal de la thèse. Le *feedback* d'une publication est souvent plus rare qu'une communication puisqu'il ne suppose pas le même degré d'interaction mais il n'en est pas plus pauvre. L'article publié en 2003 qui synthétise l'idée principale de cette thèse a fait l'objet de riches allers et retours avec le comité de rédaction de cette revue. La co-direction d'un livre sur

⁵⁴ Par ordre chronologique :

de la Burgade E., « Personalising services in an industrialised public services firm of the market sector: empowering the public or empowering the front-office employees? », *EFMD Conference on Public Sector Management Development*, Dublin, 29-30 mai 2008.

de la Burgade E., « Competitiveness vs. Service: what rationalisation of services for services' firm with a large distribution network? The example of La Poste, French postal and banking services », *XVIIth International RESER Conference*, Tampere, 13-15 septembre 2007.

Texte disponible sur : http://www.reser.net/download/de_la_Burgade.pdf

de la Burgade E., « Managing a public services' firm of the market sector: meeting the customers' needs in a results-oriented business. The example of La Poste, French postal and banking services », *EFMD Conference on Public Sector Management Development*, Aix-en-Provence, 14-16 juin 2006. Présentation de la communication disponible sur : http://www.efmd.org/attachments/tmpl_1_art_060623rpku_att_060623fdxi.pdf

de la Burgade E., « Les espaces intermédiaires créateurs d'espaces d'innovation au sein de l'entreprise de service. L'exemple de La Poste. », *Colloque « L'action publique au travail »*, Toulouse, 16-17 septembre 2004. Texte disponible sur : <http://www.tap-reseau.com/pages/ateliers2004/atelier9.html>

de la Burgade E., « Conception de nouveaux services dans une entreprise publique : le développement du Prêt-à-Poster et de sa personnalisation illustrent-ils une réinvention de l'action publique ? », *Colloque « L'action publique au travail »*, Paris, 30-31 octobre 2002. Texte disponible sur : <http://www.tap-reseau.com/pages/ateliers/atelier8.html>

Ben Aissa H., de la Burgade E., « Stratégie de conception et d'innovation : la prise en compte du client à travers le développement d'un savoir-combiner », *9^{ème} conférence de l'AIMS*, 24-26 mai 2000. Texte disponible sur : <http://www.strategie-aims.com/aims2k/AIMS/notices/a128.htm>

⁵⁵ de la Burgade E., « Répondre aux besoins des clients dans un système orienté Client. Le défi de l'innovation locale », in de la Burgade E. et Roblain O. (dir.), *Bougez avec La Poste. Les coulisses d'une modernisation*, Paris, La Dispute, 2006.

Ben Aissa H., de la Burgade E., « Stratégie de conception et logiques d'innovation : la prise en compte du client à travers le développement d'un savoir-combiner », *Revue Sciences de Gestion*, n°44, 2004, pp.17-47. Réécriture de la communication présentée au colloque de l'AIMS en 2000.

de la Burgade E., « Le Prêt-à-Poster : pointe avancée du modèle commercial à La Poste », in Deroche L. et Jeannot G. (dir.), *L'action publique au travail*, Toulouse, Octarès, 2004, pp.33-40. Publication de la communication présentée au colloque « L'action publique au travail » en 2002.

de la Burgade E., « Une conception collective et étagée dans les services : l'exemple de la personnalisation du Prêt-à-Poster », *Économies et sociétés, Série Économies et gestion des services*, n°5, novembre 2003, pp.201-2039.

la modernisation de La Poste⁵⁶ a également permis de multiplier les échanges avec les auteurs de cet ouvrage collectif.

Même si l'ensemble de ces restitutions, de ces communications et de ces publications participent à la validation du matériau recueilli et mettent les résultats à l'épreuve de la communauté scientifique, ils ne peuvent pas constituer une garantie infaillible de la validité scientifique de la thèse. Cette validité peut toutefois être renforcée par un dernier élément, l'indépendance du chercheur.

II.3.2. Une indépendance du chercheur parfois préjudiciable à l'achèvement de la recherche

La question de l'indépendance du chercheur est fondamentale pour une recherche de terrain : l'articulation du double statut de l'observateur et de celui de l'acteur inséré dans la situation peut en effet influencer – voire altérer – l'objectivité, l'interprétation ou les représentations du chercheur face à ce qu'il peut observer.

Au présent cas, le statut du chercheur n'a fait l'objet d'aucune ambiguïté et ceci grâce aux spécificités du pilotage de la recherche par le siège social de l'entreprise et grâce à la manière dont le chercheur été introduit sur le terrain.

Le pilotage de la recherche a garanti l'indépendance du chercheur dans la mesure où aucune direction opérationnelle du siège n'a assuré de continuité dans le suivi du travail de recherche. Le chercheur n'a pas été rattaché à une direction opérationnelle mais à la Mission de la recherche qui relève d'une direction fonctionnelle. Seule la Mission de la recherche – et sa responsable – a suivi de bout en bout la recherche. À chaque comité de pilotage, les personnes présentes et les services représentés ont été différents, ou bien par manque d'intérêt, ou bien encore au gré des réorganisations ou mutations. Il était donc difficile d'assurer une continuité à cette recherche au point de vue opérationnel puisque aucune direction n'a véritablement soutenu ce projet. Le commanditaire initial de la recherche était la Direction du réseau grand public et elle l'a financée. Mais le suivi de cette direction a été irrégulier dans la mesure où le chercheur n'a pas réussi à susciter l'intérêt du successeur du directeur commanditaire de la recherche. D'autres directions, et en particulier la Direction du courrier ou la Direction de la qualité, ont ensuite montré de l'intérêt pour ces travaux et ont profité de cette recherche financée par une autre direction pour alimenter leur réflexion et orienter leurs décisions opérationnelles et stratégiques. Même si ce travail a été soumis aux décisions des comités de pilotage de la recherche, l'absence de continuité du suivi par les acteurs opérationnels de l'entreprise a permis d'avoir une marge de manœuvre non négligeable. La liberté a été d'autant plus grande que la Mission de la recherche avait pour politique d'accorder une large indépendance au chercheur. La liberté d'écriture a d'ailleurs été la plus totale dans les rapports, communications ou publications.

Cette absence de rattachement hiérarchique a permis, lors de chaque phase de terrain, de dépasser les ordres de mission fixés par le comité de pilotage ou négociés avec un service qui utilisait cette recherche pour une mission ponctuelle. Il a ainsi été possible de prendre de la distance par rapport aux enjeux des directions opérationnelles. Le respect de l'anonymat des sites visités et le mode d'introduction sur le terrain ont également permis de s'affranchir d'un ordre de mission venant d'une direction opérationnelle du siège : le chercheur n'était pas un représentant de la Direction du courrier ou de la Direction du réseau grand public, mais davantage un électron libre qui permettait à ces directions de découvrir la réalité locale dans la mise en œuvre de leurs politiques.

⁵⁶ Cf. de la Burgade et Roblain (2006).

Si l'absence de rattachement à une direction opérationnelle a accru l'indépendance du chercheur, cela s'est fait au détriment du chemin et de la nature de la recherche. Comme l'explique Armand Hatchuel (1994c) à propos d'une recherche-intervention, il est impossible de spécifier à l'avance le chemin et les résultats : c'est ce qu'il appelle le principe d'inachèvement. À l'origine, l'objectif de la recherche était d'intervenir directement sur le terrain à travers des expérimentations pour aider l'entreprise à définir sa politique de management de l'innovation. Même si le présent travail de recherche a contribué à la réflexion et à l'activité de plusieurs services concernés par la politique de l'innovation, il n'a pas eu véritablement d'impact propre sur l'entreprise. Les raisons en sont non seulement le manque de soutien d'une direction opérationnelle mais aussi peut-être une période d'atterrissage et de socialisation trop longues pour le chercheur.

La nature même de la recherche a ainsi pu être remise en question, à savoir entre une recherche-action ou une recherche-intervention. Si l'intervention « ne se limite pas à explorer un système, [mais] s'efforce à produire (...) les savoirs et les concepts qui permettent de penser les trajectoires dans lesquelles un collectif pourrait s'engager » [Hatchuel (1994c), p 70], alors la présente démarche relèverait de la recherche-intervention. Les objectifs qu'en donne Albert David (2000) paraissent pourtant bien éloignés de ce travail : « Aider sur le terrain à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini. » [David (2000), p.14]

Conclusion

Si le rapport entre le chercheur et le terrain observé relève davantage de la recherche-action que de la recherche-intervention, la perspective paradigmatique n'en demeure pas moins inchangée : l'objectif est bien de comprendre les phénomènes observés par et pour l'action en ayant recours à une relation inductive entre la théorie et le terrain observé. L'étude a été longitudinale et a couvert l'intégralité du processus d'apparition et d'évolution d'une situation entrepreneuriale. Les modes de collecte des données ont été multiples – entretiens, observations, recherches documentaires – à la fois pour garantir la véracité des données recueillies et pour améliorer la compréhension du système. La méthodologie mise en place a également insisté sur les périodes de restitution à l'entreprise pour valider le matériau empirique collecté et de restitution ou publication dans le milieu académique pour tester la solidité de la modélisation théorique. L'objectif était tout autant d'atténuer les biais envisageables et de garantir une relative validité scientifique.

Toutefois, si la méthodologie employée répond aux critiques formulées à l'égard de l'observation participante, certaines faiblesses demeurent quant à la perspective épistémologique de cette recherche. Jean-Claude Moisdon (1984) signale d'ailleurs une faiblesse majeure des approches cliniques et ethnographiques : le caractère reproductible limité et la difficulté de généraliser. Le choix de prendre un terrain d'observation limité n'autorise pas à formuler une théorie universelle qui sera applicable à tous les services. Pour remédier à cette faiblesse, il sera donc nécessaire d'établir des facteurs de contingence de la modélisation à partir des caractéristiques mêmes de l'entreprise et de son offre de services. Les typologies dressées par la littérature et les éléments de différenciation des services seront à ce titre fort utiles pour qualifier les activités de service de La Poste. Cela ne résout toutefois pas la question de fond : en quoi La Poste est-elle un exemple des logiques d'innovation de nature à contribuer à la modélisation d'une théorie de la conception dans les services ?

Chapitre II.2

La Poste, un terrain de recherche privilégié : quel compromis entre prescriptocratie et innovation ?

Le choix du terrain observé s'est porté sur La Poste, entreprise tout à la fois multi-métiers et multi-produits, qui délivre des prestations sur un marché monopolistique et sur des marchés concurrentiels.

La Poste emploie aujourd'hui près de 300 000 collaborateurs et s'appuie sur un réseau de plus de 17 000 points de contact. Les débats qui animent cette entreprise sont nombreux, compte tenu de son héritage historique et des évolutions auxquelles elle fait face. Certains sont récurrents et tout particulièrement celui de l'opposition entre une logique de service public et une logique commerciale [Lukaszewicz (1975), Teissier (1997)]. Ainsi, dans le cadre du processus de transformation engagé depuis 1991, l'opérateur postal témoigne d'un déploiement commercial sans précédent : les postiers se trouvent à l'intersection entre différentes logiques – civique, marchande, interpersonnelle – dans laquelle la tension entre la logique de service public et la logique commerciale porte parfois atteinte à leur rapport au travail. Peu à peu, les usagers laissent ainsi la place à des clients [Jeannot (1998)].

Un examen de l'opérateur postal sous l'angle de la prescriptocratie permet de se départir des approches traditionnelles binaires opposant le public au privé. La notion de prescriptocratie est plus signifiante que celle, pertinente mais désuète, de bureaucratie. L'étude du processus de conception consiste alors à rechercher au sein de l'entreprise les rapports de prescriptions à la fois entre les acteurs internes, et entre les acteurs internes et les acteurs externes. Le mouvement post-industrialiste qui touche aujourd'hui La Poste contribue, il est vrai, à rationaliser et à prescrire autant que possible le travail des postiers. Néanmoins, les marges de manœuvre existent et justifient le choix de l'opérateur postal comme terrain d'observation privilégié. La Poste ne se trouve-t-elle pas, comme l'écrit Marie-Noëlle Berthon (2000a), à l'articulation entre un monde normatif fait de règles, de procédures, de prescriptions et un monde réel, chargé de singularités, de réalités locales et humaines ? La partie I explique clairement que la séparation des activités de conception, de production et de distribution n'est pas toujours hermétique dans l'industrie des services : dans ces conditions, comment, et dans quelle mesure, les processus d'innovation locaux alimentent-ils au sein de La Poste un processus de conception d'une offre de services ?

L'opérateur postal attire donc l'attention à plus d'un titre, d'une part parce que ses activités relèvent du domaine des services – domaine qui est l'objet de la thèse –, d'autre part aussi parce que, en dépit d'un degré de prescriptocratie très élevé, ses capacités de régulation et d'innovation locales sont indéniables.

Il importe, tout d'abord, d'explicitier les métiers et l'organisation de La Poste : en quoi l'héritage d'une bureaucratie administrative avec une tradition d'innovations technologiques *top-down* laisse-t-il de la place aux innovations locales ? (§ I) La question revêt d'autant plus d'acuité qu'il importe, ensuite, d'indiquer les raisons pour lesquelles les politiques récentes de l'opérateur atténuent l'importance de la bureaucratie et renforcent un système prescriptocratique

bouleversant la place accordée aux logiques d'innovation locales (§ II). Il importe, enfin, de relever que, quel que soit le système prescriptocratique adopté, La Poste, à travers ses entités géographiques et son personnel, développe des capacités de régulation et d'innovation locales qui esquissent déjà les contours d'une modélisation de la conception dans les services (§ III).

I. Une entreprise de services à la croisée d'une longue tradition d'innovations et d'un héritage bureaucratique

La Poste gère des contraintes évolutives fortes. Certes, la réforme de son statut et la libéralisation progressive de son marché sont des évolutions récentes. Mais, de tout temps, l'opérateur postal s'est accommodé des évolutions de la demande et des évolutions technologiques. Le risque est aujourd'hui plus élevé, étant donné les enjeux et les exigences que suscite l'ouverture à la concurrence de son marché : « Des entreprises de petite taille peuvent donc assez rapidement devenir des concurrents dangereux sur des segments de marché très ciblés, et par définition rentables, où les prix sont supérieurs aux coûts, puisque ce sont ces niches qui permettent de financer les activités déficitaires dans le cadre du principe de péréquation géographique. » [Boulaud (2000), p.27] Il incombe à La Poste de réagir, et l'innovation peut le lui permettre. Toutefois, en a-t-elle les moyens ? En quoi son héritage historique constitue-t-il un atout ?

Primo, l'opérateur postal, tributaire de son héritage historique, délivre des prestations de service à travers une organisation, un réseau et des métiers. *Secundo*, il s'inscrit dans le fil d'une tradition d'innovations, tant technologiques que de service. *Tertio*, il s'apparente à un système bureaucratique théoriquement imperméable aux logiques d'innovations locales.

I.1. Une entreprise de services organisée par métiers et en réseau

La Poste est une entreprise qui délivre des prestations de service dans les domaines du courrier, du colis et des services financiers. La réalisation des prestations est répartie entre des fonctions commerciales, des fonctions de production et des fonctions supports, chacune organisée et intégrée dans un réseau territorial. C'est à travers ce réseau que La Poste assume encore aujourd'hui des missions d'intérêt général : celles-ci influent certes sur ses activités, mais elles ne le privent pas pour autant d'être une entreprise qui se doit d'être économiquement viable.

I.1.1. Courrier, colis ou services financiers : des prestations de service ?

Selon son cahier des charges et en vertu de la loi du 2 juillet 1990, La Poste a deux objets principaux.

1. D'une part, « offrir le service du courrier, à savoir tout service de collecte, de transport et de distribution d'objets de correspondance et de marchandises »⁵⁷.
2. D'autre part, « offrir, dans le respect des règles de la concurrence, des prestations relatives aux moyens de paiement et de transfert des fonds, aux produits de placement et d'épargne, à la gestion des patrimoines, à des prêts d'épargne-logement et à tous produits d'assurance. La Poste gère le service des chèques postaux et, pour le compte de l'État, la Caisse nationale d'épargne (...). »⁵⁸

⁵⁷ Article 1 du décret n°90-1214 du 29 décembre 1990 relatif au cahier des charges de La Poste et au code des postes et télécommunications, *Journal officiel de la République française*, n°303, 30 décembre 1990, p.16579.

⁵⁸ Article 2 de la loi n°90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, *Journal officiel de la République française*, n°157, 8 juillet 1990, p.8069.

L'activité de courrier de l'opérateur est, elle-même, segmentée en six grandes familles de produits et services :

1. les correspondances, *i.e.* lettres, cartes postales et envois recommandés ;
2. le marketing direct ou courrier publicitaire adressé ou non adressé ;
3. la messagerie (colis et paquets) ;
4. l'export (flux de lettres et de paquets à destination de l'étranger) ;
5. les autres produits ou tout service nouveau tel la collecte et remise du courrier pour les entreprises, la prestation d'affranchissement. ;
6. la presse et les franchises.

Si, historiquement, La Poste – qui relève statutairement du domaine de l'État – a toujours été classée dans le secteur tertiaire, la question de son appartenance au secteur des services n'est pas pour autant évidente.

En ce qui concerne les services financiers, il est certain que l'interface entre le prestataire (A) et le client financier (B) est le lieu de réalisation de la prestation du service à la fois en fonction des souhaits du client, en fonction des compétences du prestataire et en fonction des supports physiques (C)⁵⁹ – les produits financiers. La distinction est donc tenue entre des produits financiers et les services financiers, si l'on ne souligne pas l'importance de la relation de service qui définit la prestation et qui en permet la co-élaboration avec le client en fonction d'un portefeuille d'alternatives possibles – combinaison de produits financiers – qui sont mis à la disposition du conseiller financier. Toutefois, l'ambiguïté se réduit également lorsque l'on considère les composantes intrinsèques de certains produits financiers qui rendent ces produits non aliénables et difficilement stockables, renforçant d'autant la nature servicielle du service auquel ils sont associés.

Cette distinction entre produit et service est toutefois plus délicate dans le domaine du courrier. Par définition, à travers la vente du timbre, de la lettre pré-affranchie, du colis pré-affranchi ou de tout autre type d'affranchissement qui représente le support physique du service (C), La Poste en tant que prestataire (A) s'engage à acheminer les objets de correspondance et les marchandises de son client (B). Sans le client (B), ce service n'existerait pas, du moins théoriquement.

La délimitation est pourtant mince lorsque l'on considère le système de production que La Poste a dû mettre en place pour réaliser la prestation, rendant le processus de production de la prestation relativement industriel. Elle est encore plus étroite si l'on considère les composantes intrinsèques d'un service postal : le support physique (C) accorde une matérialité et un caractère stockable à ce service. La périssabilité du service au moment de sa production n'est qu'hypothétique dans la mesure où l'affranchissement, de par sa matérialité, rend la prestation stockable et aliénable. Sans doute, La Poste rend-elle un service en transportant l'objet de correspondance à destination. Cependant, le support physique qui représentera cette prestation peut être en lui-même considéré comme un produit.

Si l'on continue de considérer que La Poste a pour principal métier d'offrir des prestations de services dont le support physique est lui-même constitué de produits, il convient de ne pas négliger le débat qui pourrait naître de cette définition. Pour éviter toute ambiguïté, la qualité servicielle des prestations postales qui font l'objet de la présente étude ne manquera pas d'être précisée. En revanche, les vocables d'offre de produits et de services pour La Poste continueront d'être utilisés, accordant ainsi à certains supports physiques d'une prestation la qualité de produit.

⁵⁹ Cf. définition de Jean Gadrey (1992) dans : Chapitre I.1, § II.1.

I.1.2. Deux réseaux et une organisation en ciseaux pour vendre et réaliser les prestations

Dans la mesure où La Poste veut assurer son développement, elle se doit de vendre ses prestations. Or une entreprise de services qui veut se développer a généralement recours à un réseau de distribution : c'est souvent le seul moyen de gagner des parts de marchés, de rentabiliser des dépenses publicitaires importantes, de faciliter la promotion et la mobilité de la main d'œuvre, et surtout à travers tout cela, de réaliser des économies d'échelle et des économies d'envergures. C'est d'ailleurs ce que recommandent Pierre-Yves Leo et Jean Philippe (1991) qui estiment que le fonctionnement en réseau est le seul moyen d'accéder à des économies de taille.

C'est pourquoi, lorsque l'on parle de réseau postal, la première image qui vient à l'esprit est celle du réseau commercial : le réseau de bureaux de poste dénommé également « réseau grand public » (et depuis 2007 « l'Enseigne »). Pourtant, le réseau postal, au sens de l'économie des réseaux, ne devrait pas correspondre au réseau des bureaux de poste dans la mesure où il n'a pas véritablement de fonctionnement en réseau. C'est davantage le réseau de production postal qui, à travers ses centres de collecte, de tri et de distribution connaît un véritable fonctionnement en réseau, chaque nœud du réseau étant connecté aux autres nœuds. Il s'agit de faire correspondre 220 000 points de dépôt avec 27 millions de foyers ou entreprises destinataires, soit 5 940 milliards de relations possibles.

La Poste bénéficie ainsi de deux réseaux distincts : un réseau de production et un réseau de distribution commerciale. Mais il est parfois difficile de distinguer l'un de l'autre, à la fois parce que jusqu'à récemment, plusieurs bureaux de poste – et tout particulièrement les bureaux de poste distributeurs – assumaient à la fois des fonctions de production et des fonctions commerciales, et parce que le pilotage hiérarchique et territorial des activités de production et des activités de vente était identique. Même si les réformes intitulées « Nouvelle déconcentration opérationnelle » (NDO) et « Responsabilisation du management » (RDM) mises en œuvre en 2001 et 2003, ont réorganisé les activités de La Poste et leur pilotage, il importe de présenter l'organisation qui existait auparavant dans la mesure où les observations préluces à la présente étude sont antérieures à l'achèvement de ces deux réformes.

Si l'organisation de La Poste est toujours aussi complexe dans la mesure où se mélangent et se côtoient une organisation par fonction (Direction des ressources humaines, Direction financière, *etc.*), une organisation par produit (Direction de l'innovation et du développement des e-services, Direction du courrier, *etc.*), une organisation par processus de production (Direction de l'ingénierie et de la production courrier), une organisation par entité juridique (Sofipost), ou une organisation par clientèle (Direction de l'exploitation des services financiers), il est plus opportun de dresser un aperçu de l'organisation se limitant aux deux structures qui régissaient le fonctionnement de l'entreprise jusqu'en 2003 : une structure fonctionnelle avec, au niveau du siège social, des directions de métiers (courrier, colis, services financiers et réseau grand public) et des directions supports (ressources humaines, stratégie, finances) ; et une structure plus opérationnelle avec un réseau d'exploitation piloté géographiquement.

La structure opérationnelle qui prévalait jusqu'en 2003 était une organisation par implantation géographique en charge de la vente et de la réalisation de la quasi-totalité des prestations postales. Elle était divisée en cinq échelons territoriaux successifs : siège social, délégation, direction départementale, groupement, établissement. Hiérarchiquement, le directeur délégué rapportait directement au directeur général, le directeur départemental (DLP) au directeur délégué, le directeur de groupement (DGP) au directeur départemental, et le chef d'établissement au directeur de groupement. L'organisation était en ciseaux dans la mesure où un directeur départemental dépendait hiérarchiquement du directeur délégué, mais comme il supervisait les activités du courrier, du colis et des services financiers, son activité dépendait également des directions fonctionnelles correspondantes du siège social. Ces ciseaux se répétaient plus ou moins

mécaniquement dans les échelons inférieurs en fonction des métiers qui pouvaient être rattachés ou non aux directeurs de groupement et aux chefs d'établissement. Dans un bureau distributeur, l'activité du bureau était ainsi conçue à la fois par la Direction du courrier et par la Direction des clientèles financières et du réseau grand public.

La principale mission des échelons territoriaux était de piloter et/ou de mettre en œuvre les activités opérationnelles. Sans mission purement opérationnelle, la délégation était un échelon avancé du siège avec un rôle de pilotage et d'impulsion : « Elle veille à la cohérence des politique et des actions mises en œuvres sur le terrain avec la stratégie de l'entreprise. » [Darrigrand et Pelissier (1997), p.16] Remplaçant les directions régionales, les huit délégations⁶⁰ devaient préciser les objectifs de leur territoire, recenser les besoins des services départementaux, répartir les moyens et suivre la réalisation des objectifs ainsi que les résultats obtenus par chacun des départements qui les composent.

À un niveau inférieur, « le département est l'échelon territorial à vocation opérationnelle générale dont les objectifs à atteindre sont prévus dans un contrat de gestion annuel. Il agit en liaison avec les groupements postaux, en leur apportant le soutien et l'expertise de ses services. Chaque département est divisé en autant de groupement qu'il y a de bassins postaux. » [Darrigrand et Pelissier (1997), p.16] La direction départementale était également responsable du développement commercial des services et bénéficiait de délégations budgétaires dans plusieurs domaines.

Ultime échelon avant l'établissement, le groupement était « chargé de l'animation (notamment des forces de vente) et de la bonne affectation des ressources sur son territoire en fonction des objectifs fixés dans son contrat d'action et de progrès annuel » [Darrigrand et Pelissier (1997), p.16]. Le groupement était organisé en trois pôles :

1. « commercial », composé d'une force d'animation des ventes (un animateur par secteur pour les services financiers et le courrier grand public) et de quelques conseillers spécialisés en patrimoine et en immobilier ;
2. « organisation », avec un rôle d'expertise et d'assistance sur l'organisation du courrier (distribution et traitement du courrier) et du grand public (guichet et services supports au guichet). On y retrouve notamment les vérificateurs qui sont chargés de contrôler le bon équilibre de travail entre chaque tournée ;
3. « gestion », avec la gestion des ressources humaines, le contrôle de gestion et le suivi des objectifs.

Enfin, au niveau local, l'établissement, que ce soit un centre de distribution, un centre de tri ou un bureau de poste, « constitue la cheville ouvrière de l'organisation postale, la structure de base sur laquelle repose tout l'édifice »⁶¹. Il est toujours en charge de la réalisation des activités opérationnelles et de la vente des prestations courrier et/ou colis.

Si cette structure territoriale a subsisté à la suite des réformes NDO et RDM, elle a été réorganisée par métier : une structure entièrement indépendante pour chaque métier – services financiers, réseau grand public, courrier et colis – avec, chacun, ses propres échelons nationaux, territoriaux et locaux. Peut-être l'objectif de ces réformes était-il d'atténuer les conflits qui pouvaient exister dans une organisation territoriale qu'aucun métier ne contrôlait et où chaque direction de métier avait davantage un statut de direction fonctionnelle que de direction opérationnelle.

⁶⁰ Cf. en annexe VI la répartition géographique des huit délégations de La Poste.

⁶¹ *La Poste aujourd'hui et demain*, Ministère des PTT, DG de La Poste, 1989, p.174.

Au-delà de l'organisation hiérarchico-opérationnelle de La Poste, il est également important de préciser l'organisation du réseau de vente qui comprend plus de 17 000 points de contact auxquels s'ajoutent un réseau d'automates externalisés dans les grandes surfaces et des réseaux associés (débitants de tabac et rayons de grandes surfaces)⁶². Si les bureaux de poste constituent la majeure partie de ces points de contact, ils n'ont pas tous la même organisation ni le même statut : le type d'implantation (zone rurale, urbaine ou périurbaine) et la nature de la clientèle desservie influencent nécessairement la taille et l'organisation de l'établissement et impliquent des régimes de travail différents. Par exemple, suivant la taille du bureau, certains chefs d'établissement doivent assurer eux-mêmes des prestations commerciales. Il existe également une catégorisation des bureaux en fonction de leur autonomie comptable (bureau de plein exercice, bureau rattaché, bureau jumelé) et de leur temporalité (bureaux temporaires, guichets mobiles). L'ensemble de ces points de contact, que ce soient des bureaux de poste ou des agences postales communales, constitue un maillage relativement dense puisque toute la population est située à moins de quinze kilomètres d'un point de contact.

Toutefois l'architecture des bureaux de poste laisse relativement perplexe puisque 50% des bureaux assurent 90% du chiffre d'affaires et à peine 10% reçoivent 50% des clients. Ainsi 6 000 bureaux connaissent-ils des guichets actifs moins de quatre heures par jour et 41% des bureaux sont-ils situés dans des communes inférieures à 2 000 habitants (contre 17% dans des communes supérieures à 10 000 habitants). Il est donc facile d'imaginer que le coût du réseau de bureau de poste est important pour La Poste d'autant que « chaque bureau peut fournir l'ensemble des prestations postales ou bancaires, même si nombre d'entre eux ne sont confrontés, aux guichets, qu'à la réalisation d'opérations de base » [Pandolfini (2001), p.86]. Cette forte implantation, plus souvent soulignée comme une contrainte que comme un atout, est le fruit non seulement d'une organisation qui a eu du mal à suivre les populations, mais aussi le résultat de la volonté de la tutelle de préserver une présence postale dans des zones parfois très reculées. Il importe donc de ne pas négliger, à travers cet exemple, l'aménagement du territoire et les missions d'intérêt général qui sont dévolues par ses statuts à l'opérateur postal.

I.1.3. Un service public qui doit être viable économiquement

L'exemple du réseau des bureaux de poste montre que La Poste se trouve confrontée à deux réalités : réaliser des bénéfices sur des marchés concurrentiels et assurer des missions d'intérêt général [Pandolfini (2001)]. Pour l'aider à affronter cette double réalité, la loi du 2 juillet 1990⁶³ a eu pour objectif de dynamiser l'opérateur postal en mettant en œuvre une rénovation institutionnelle. À travers un statut idoine d'exploitant public, la loi a organisé l'autonomie et renforcé la commercialité de l'opérateur postal pour le rendre plus compétitif sur les marchés concurrentiels. Grégoire Calley (2006) explique que ce statut d'exploitant public a été considéré comme une « sorte de “miroir aux alouettes” destiné à rassurer les syndicats en repoussant la

⁶² Plus précisément, le territoire métropolitain français compte à la fin de l'année 2006 : 12 522 bureaux de poste gérés en propre ; 3 133 agences postales communales ; 1 228 relais poste commerçants et 162 agences postales (Source : www.laposte.fr). La diminution du nombre de bureaux gérés en propre est notable si l'on compare à 2005 : 13 442 bureaux de poste gérés en propre par La Poste et 3 566 agences postales, agences postales communales et relais poste commerçants. 36 280 bureaux de tabacs et grandes surfaces commercialisent également pour le compte de La poste des timbres et des enveloppes pré-affranchies. (Source : ARCEP, *Observatoire des activités postales : année 2005*, décembre 2006).

⁶³ Loi n°90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, *Journal officiel de la République française*, n°157, 8 juillet 1990, pp.8069-8075.

formulation plus sulfureuse d'établissement public à caractère industriel et commercial » [Calley (2006), p.29]. La Poste sera d'ailleurs vite requalifiée par la jurisprudence en EPIC⁶⁴.

En tant qu'établissement public, La Poste n'en perd pas pour autant des missions d'intérêt général qui lui sont attribuées dans la loi du 2 juillet 1990.

1. Tout d'abord, le service public du courrier : La Poste doit respecter le principe d'égalité de traitement des usagers et mettre en application la péréquation tarifaire géographique ; elle doit assurer la disponibilité, la neutralité, la rapidité et l'adaptation de ses prestations ; et elle doit garantir la desserte du territoire. Le cahier des charges impose à La Poste une distribution tous les jours ouvrables des objets de correspondance, et le relevage régulier, au moins chaque jour ouvrable, des boîtes aux lettres sur la voie publique⁶⁵.
2. Ensuite, la participation à l'aménagement du territoire.
3. Enfin, le service public de la distribution de la presse.

Bien que la loi délimite clairement les missions d'intérêt général de La Poste, celle-ci assure également, selon Gérard Larcher (1997), deux autres missions qui ne relèvent pas officiellement de l'intérêt général. *Primo*, La Poste est un guichet bancaire pour les plus démunis, elle est généralement prise d'assaut le jour du versement des allocations. La mission d'accessibilité bancaire au plus grand nombre est toutefois officiellement reconnue par la loi du 20 mai 2005⁶⁶ et par le contrat de service public signé le 22 juillet 2008 entre l'État et La Poste. *Secundo*, elle joue un rôle sociologique de première importance dans le tissu communal : « Pour chaque citoyen, le bureau de poste appartient au paysage municipal fondamental, au même titre que l'église, l'école ou la mairie. » [Larcher (1997) p.91] Ces missions dites de cohésion sociale alimentent le débat qui existe aujourd'hui sur les définitions à la fois du service public et du service universel, tant au niveau national qu'au niveau européen. La question est effectivement de garantir au niveau communautaire un service postal universel offrant un ensemble minimal de services de qualité devant être fournis dans tous les États membres à un prix abordable à l'ensemble des utilisateurs, quelle que soit leur localisation géographique dans la communauté. Mais encore faudrait-il pouvoir s'accorder sur ce qui est minimal.

Il est préférable d'éluder le débat sur la définition d'un service universel non seulement parce qu'il est connoté idéologiquement mais aussi parce que son impact sur les logiques d'innovations et sur le processus de conception est faible. En revanche, il convient d'insister davantage sur les conditions de financement de ce service public, car, d'année en année, il tend à se réduire. La libéralisation progressive du marché, pousse en effet l'opérateur à accroître non pas tant sa rentabilité mais plutôt son efficience.

Même si l'apparition du monopole a précédé de beaucoup celle du service public et que son instauration n'avait pour objectif que de servir les intérêts financiers du Royaume de France, il est indéniable qu'aujourd'hui, le monopole accordé à l'opérateur est considéré comme la principale source de financement – indirecte – des missions d'intérêt général qui lui sont dévolues. Cette limitation de la concurrence est d'ailleurs justifiée au niveau européen par un arrêt de la Cour de justice des Communautés européennes⁶⁷ qui proclame « clairement le droit pour toute entreprise

⁶⁴ Tribunal des Conflits, 19 janvier 1998, Préfet de la région Île-de-France, req. n°3084 ; Conseil d'État, Assemblée, 13 novembre 1998, Syndicat professionnel des médecins de prévention de La Poste, req. n°188824-188826.

⁶⁵ Article 2 du décret n°90-1214 du 29 décembre 1990 relatif au cahier des charges de La Poste et au code des postes et télécommunications, *Journal officiel de la République française*, n°303, 30 décembre 1990, p.16579.

⁶⁶ Loi n°2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales, *Journal officiel de la République française*, n°117, 21 mai 2005, pp.8825-8835.

⁶⁷ CJCE, 19 mai 1993, Arrêt Corbeau, aff. C 320/91.

à obtenir des dérogations concurrentielles nécessaires à la compensation des déficits inhérents à la gestion d'un service d'intérêt général » [Calley (2001), p.181]. S'il reconnaît l'obligation, pour le titulaire de la mission d'intérêt général, d'assurer ses services dans des conditions d'équilibre économique, l'arrêt présuppose la possibilité d'une compensation entre les secteurs d'activités rentables et les secteurs les moins rentables à travers une limitation possible de la concurrence.

Bien que la Cour de justice des Communautés européennes admette l'utilisation du monopole pour financer indirectement des activités de service public, il ne semble pourtant pas affecter le choix politique européen d'ouvrir à la concurrence le marché postal. Le processus de libéralisation du marché, affiché comme une volonté dans le Livre Vert sur les services postaux de la Commission européenne de 1992, a d'ailleurs été engagé au cours des années 1990 : enclenché avec l'adoption puis la transposition d'une directive européenne en 1997⁶⁸, il se poursuit encore aujourd'hui avec des étapes annoncées jusqu'en 2011.

La question pour l'opérateur postal est d'assurer l'équilibre économique tout en remplissant ses missions d'intérêt général. Pour continuer d'assurer des économies d'échelles sans monopole, l'opérateur a lancé un processus de modernisation inévitable dont les principaux aspects sont décrits par Emmanuel de la Burgade et Olivier Roblain (2006). Il ne doit pas non plus laisser de côté les innovations qui lui permettraient d'évoluer plus compétitivement sur ses marchés ou de découvrir de nouveaux marchés, complémentaires. Ce recours tant à la modernisation qu'à l'innovation sont d'autant plus inévitables que La Poste n'a pas, actuellement, la liberté de jouer sur les prix pour équilibrer son modèle économique : « L'autonomie décisionnelle des organes dirigeants n'est en rien absolue et se trouve fortement relativisée par l'existence de certains contrôles tutélaires qui viennent quelque peu limiter la marge de manœuvre de l'exploitant public. En particulier, ce dernier ne dispose pas en effet d'une emprise totale sur les paramètres de son équilibre financier puisque s'il incombe au conseil d'administration de définir les orientations de la politique tarifaire, leur mise en œuvre exige parfois l'assentiment préalable du ministre chargé des postes et télécommunications. » [Calley (2001), p.46] Le président de la République a d'ailleurs longtemps imposé un tarif unique du timbre des lettres de moins de 20 grammes à destination de la France et des pays de la Communauté européenne. Ce tarif unique ne permettait pas toujours à l'opérateur de s'y retrouver économiquement : ne serait-ce qu'avec l'exemple de la Deutsche Post allemande qui demandait à La Poste française 50 centimes d'euros pour acheminer en Allemagne une lettre de moins de 20 grammes postée de France, alors que le prix du timbre en France était de 50 centimes d'euros, il est possible d'imaginer les conséquences économiques de telles décisions.

La marge de l'opérateur postal est donc ténue, entre des contraintes statutaires – missions d'intérêt général et tarification soumise à la tutelle – et un processus de libéralisation qui a ouvert 64% de son marché à la concurrence. Il n'est pas surprenant que Jean-Michel Saussois (1997) constate que la distinction entre la sphère publique et la sphère privée, longtemps chargée d'idéologie et assise sur les principes juridiques de continuité, d'égalité, d'adaptabilité et de transparence, s'estompe pour laisser place à de nouveaux impératifs d'efficience. Quelle place La Poste pourrait-elle alors accorder à l'innovation pour l'aider à atteindre ces impératifs d'efficience ?

I.2. Un héritage de service public innovant

De tout temps, La Poste, à la fois de par l'évolution de son statut, de ses missions et de ses activités, a fait preuve d'une forte capacité d'innovation, tant de points de vue organisationnel et

⁶⁸ Directive 97/67/CE du Parlement Européen et du Conseil du 15 décembre 1997 concernant des règles communes pour le développement du marché intérieur des services postaux de la Communauté et l'amélioration de la qualité du service, *Journal officiel des Communautés européennes*, n°L15, 21 janvier 1998, p.14-25.

processuel que du point de vue de son offre commerciale⁶⁹. Ces innovations reflètent d'abord la volonté de La Poste de favoriser un processus d'industrialisation en démocratisant l'accès à ses services et en améliorant son outil de production. Elles reflètent ensuite la nécessité pour l'opérateur de s'adapter à son temps et à ses flux en interprétant les missions qui lui ont été confiées. Elles reflètent enfin la capacité de l'opérateur à s'affranchir des limites théoriques que son statut lui impose en matière d'innovations de service.

I.2.1. Des innovations qui favorisent l'industrialisation des services postaux

Benoît Oger (2000) identifie quatre périodes pour classer chronologiquement les mutations que La Poste a subies depuis deux siècles⁷⁰. La première étape est celle de la constitution d'un service public (1792-1848) : cette innovation institutionnelle majeure a permis à La Poste d'étendre son réseau et d'élargir ainsi ses « zones de chalandises ». Deux événements majeurs sous-tendent cette transformation de l'opérateur : la desserte de tous les usagers et la péréquation tarifaire.

Sous la Restauration, la loi du 3 juin 1829 portant organisation du service postal rural instaure le transport et la distribution à destination des communes rurales : « À partir du 1^{er} avril 1830, l'administration des postes fera transporter, distribuer à domicile, et recueillir de deux jour l'un au moins dans les communes où il n'existe pas d'établissement de poste, les correspondances administratives et particulières, ainsi que les journaux, ouvrages périodiques et autres imprimés dont le transport est attribué à l'administration des postes. »⁷¹ Plus de 5 000 facteurs doivent recueillir et distribuer les lettres dans toutes les communes rurales du royaume [Charbon et Nougaret (1984)]. Cette distribution devient journalière en 1832. Auparavant, les particuliers en milieu rural devaient se rendre au bureau de poste de la ville voisine afin d'y retirer leur courrier. Dans les villes, la distribution au guichet a également longtemps prévalu, avant que les postes des villes ne finissent par créer l'activité de distribution : la petite poste de Paris n'a été créée qu'en 1760 pour assurer la distribution à domicile du courrier. Au-delà de la desserte de tous les usagers, la loi de 1829 apporte la nationalisation du système de transport du courrier au profit d'un seul organisme capable d'assurer la cohésion du réseau. Alors qu'auparavant, la Poste n'était qu'un ensemble de relais privés et de bureaux publics : il s'agit, dès lors, d'un organisme unique qui contrôle l'ensemble du réseau. Il est alors possible d'imaginer le potentiel financier d'un tel monopole si même l'opérateur unique se doit tout de même de desservir les zones non rentables.

Le deuxième événement majeur, précurseur d'une industrialisation de l'activité du courrier, est la création le 16 décembre 1848 du timbre-poste et de la péréquation tarifaire. Le tarif postal n'est alors plus fonction de la distance mais uniquement fonction du poids de la correspondance. À l'origine de cette décision, se trouve la volonté d'abaisser le tarif de la lettre pour en accroître le trafic et démocratiser ainsi l'usage du courrier : « Basé sur l'idée qu'un abaissement du prix de transport de la lettre générera un accroissement de trafic, le système d'affranchissement préalable à tarif unique a tenu ses promesses et a permis l'essor de la correspondance privée » [Portelli (1998), p.9].

Quelques chiffres évoqués par Benoît Oger (2000) permettent de rendre compte de cet essor : La Poste traite 120 millions d'objets en 1848, 800 millions en 1875 et 20 milliards en 1993 ; et entre 1870 et 1914, le nombre de bureaux de poste est multiplié par trois. Non seulement l'effort pour

⁶⁹ L'annexe VII dresse un rapide panorama de quelques innovations majeures mises en œuvre à La Poste depuis deux siècles.

⁷⁰ Successivement : La constitution d'un service public (1792-1848) ; La constitution du réseau postal moderne (1848-1918) ; Nouvelle organisation et nouveaux services (1918-1945) ; La Poste face à la modernisation (1945-1990).

⁷¹ Loi du 3 juin 1829 portant établissement d'un service de poste dans toutes les communes du royaume, *Le Moniteur Universel*, n°163, vendredi 12 juin 1829, p.981.

améliorer la présence postale est incontestable. Mais encore, en démocratisant l'accès et l'usage des services postaux, le trafic tend à augmenter pour orienter l'opérateur vers une production de masse. Industrialisation et économies d'échelle gagnent alors en signification.

Les services postaux ne se limitent pas à assurer le service public du courrier, ils tendent également à enrichir l'offre offerte aux usagers. Concomitamment au développement du réseau à la fin du XIX^{ème} siècle et au début du XX^{ème} siècle, la Poste développe de nouveaux produits : carte postale, entier postal, envoi contre remboursement, *etc.*. Le réseau de la Poste est également utilisé pour distribuer les produits d'épargne de la Caisse nationale d'épargne. Comme si la Poste cherche déjà à rentabiliser le réseau qu'elle met en place. Mais l'opérateur continue de remplir en même temps son rôle de service public en démocratisant l'accès aux services bancaires avec la création des comptes chèques postaux (CCP) en 1918. Il s'agit « d'habituer les personnes qui n'ont pas de banquier, à bénéficier quand même des avantages que présente l'usage des chèques et diminuer la manipulation des espèces en substituant des virements de compte à l'envoi de lettre chargée ou de mandats poste, en un mot réduire le prix de revient des échanges »⁷². Le but de la Poste est également de fidéliser sa clientèle en lui permettant d'évoluer vers les nouveaux moyens de paiement.

Si le XIX^{ème} siècle a permis à la poste française d'accroître tout à la fois son réseau et ses activités à travers la desserte de tous les usagers, la péréquation tarifaire et le développement de nouveaux services, il importe de ne pas perdre de vue l'ensemble des évolutions techniques qui lui ont permis d'accélérer son développement et d'améliorer la qualité de ses services. Ne serait-ce que pour le transport des correspondances, il convient d'évoquer pêle-mêle l'amélioration des routes (asphalte et ponts), la création du wagon postal, l'utilisation de la bicyclette, la motorisation de la distribution avec des petites voitures économiques et robustes (2CV Citroën). Il ne faut pas ensuite négliger dans la dernière période qu'évoque Benoît Oger (2000), à savoir La Poste face à la modernisation (1945-1990), l'ensemble des politiques de mécanisation et d'automatisation du traitement des objets de correspondance ainsi que l'informatisation des bureaux de poste. Les innovations technologiques sont nombreuses. Le dernier exemple en date est la création de terminaux de distribution portables qui permettent le suivi du courrier de son envoi à sa distribution.

I.2.2. Une nécessité de s'adapter en sortant des sentiers battus

Le courrier est considéré encore aujourd'hui comme une activité « vache à lait » pour La Poste. Cela n'a jamais empêché l'opérateur de rechercher de nouveaux moteurs de croissance. En termes d'offres de service, trois projets ont retenu l'attention, même si la qualification de moteur de croissance serait peut-être exagérée pour les deux premiers. Ces projets montrent toutefois comment la Poste réussit à accroître son activité commerciale. Ce sont la poste automobile rurale, les opérations de polyvalence dans les bureaux de poste et le courrier électronique. Ces opérations de « diversification » sont d'autant plus remarquables qu'elles s'inscrivent en marge, voire en dehors, des missions traditionnelles de l'opérateur postal.

Précurseur à la fois des guichets mobiles et des opérations de polyvalence, la poste automobile rurale, autrement appelée la « poste omnibus automobile rurale », a été créée en 1926. Aux transports du courrier et des colis postaux et à la vente de prestations postales, la poste automobile rurale remplissait également deux autres rôles.

1. D'une part, « spécialement équipés de banquettes, [les véhicules pouvaient] transporter des passagers en plus du courrier ».

⁷² Archives Nationales, F/90/bis, 5688, Rapport du 27 octobre 1901 de la Commission présidée par M. Sainsère, Conseiller d'État.

2. D'autre part, « l'agent préposé [pouvait] même, à la demande, effectuer certaines courses pour les usagers. » [Bertin (1999), p.117] « Leur nature n'était pas réglementée. Elles consistaient aussi bien en achats divers chez les épiciers, bouchers, quincailliers, pharmaciens, cordonniers (du bourg tête de ligne)... qu'en dépôt d'ordonnances médicales ou de réparation de chaussures. Elles comprenaient aussi des livraisons accidentelles ou par abonnement de lait au litre ou au bidon, de pain... » [Charbon et Nougaret (1984), p 136, citant Defoin-Platel (1964)]

L'agent qui conduisait le véhicule était seul : il faisait payer les voyageurs, remettait le courrier aux facteurs des communes desservies, ouvrait le guichet mobile dans ces mêmes communes et faisait en sus des commissions. Le service était généralement rattaché à un bureau et devait desservir un certain nombre de communes rurales isolées. Ce service a connu un relatif succès jusqu'en 1939 avant de disparaître définitivement dans les années 1960. Illustration de ce succès, en avril 1934, sur les 310 circuits de poste automobile rurale, 298 prennent des voyageurs dans des véhicules de dix places en moyenne et le nombre de voyageurs dépasse un million sur un an [Oger (2000)]. Cet exemple de développement est remarquable dans la mesure où la Poste pallie le manque de moyens de transport dans les campagnes : l'absence d'initiatives privées est certainement liée à un manque de rentabilité immédiate. Ce qu'il est surtout intéressant de noter, c'est non pas que la Poste accroît la sphère de ses activités qui pourraient relever du service public, mais qu'elle s'introduit sur un nouveau secteur qui est le transport de personnes : il ne s'agit plus de transporter des objets de correspondances ou des marchandises.

C'est dans la même optique d'amélioration de la desserte des zones rurales que sont lancées au début des années 1980 les opérations de polyvalence dans les bureaux de poste : vente de timbres fiscaux, de vignettes automobiles, de billets SNCF, de bombonnes de gaz ; envoi de demandes de cartes d'identité, de cartes grises, de passeports, de dossiers de Sécurité sociale ; établissement de fiches d'état-civil ; collecte et distribution de messageries du SERNAM ; prêts d'ouvrages envoyés par des bibliothèques ; affichage des offres de l'ANPE ; *etc.* En 1985, 3 500 bureaux participent à ces opérations de polyvalence qui permettent, outre de renforcer le lien social avec les habitants, de fournir davantage d'activité à des bureaux situés dans des zones relativement reculées. Dans ce cas, La Poste s'inscrit en marge de ses missions principales sans toutefois dépasser le cadre de ses prérogatives.

La philosophie du dernier service retenu – le courrier électronique, et à travers lui toute autre prestation liée à l'Internet – est sans rapport avec la question de la desserte rurale. Il s'agit dans ce cas de suppléer à la perte de vitesse du courrier des ménages en prenant position sur un marché de substitution potentiel. La Poste a développé des activités de messagerie électronique, de fournisseur d'accès à Internet⁷³, de sécurisation des paiements en ligne, et de commerce électronique. Le but de l'opérateur postal est de s'adapter au nouvel âge du transport et de la logistique et de réaliser des synergies entre chacun de ses métiers. L'offre de services de commerce électronique s'effectue d'ailleurs en trois parties qui témoignent des complémentarités possibles de l'opérateur : « d'abord, un module logistique-livraison qui est au cœur de notre métier de transporteur. Ensuite, un module de paiement, car c'est au moment où l'acheteur passe commande qu'il accepte le transporteur-logisticien de son vendeur et son intermédiaire de paiement. Et enfin, un module de marketing direct et réseau de distribution qui constitue un avantage concurrentiel certain : le groupe peut ainsi valoriser ses compétences en matière de gestion de fichiers clients et disposer d'un réseau très dense qui lui permet d'être au plus proche

⁷³ La Poste a cessé ses activités de fournisseur d'accès à Internet le 30 avril 2005 en proposant à ses clients de transférer leur compte chez le prestataire technique du groupe Neuf telecom. La Poste avait commercialisé ses premières offres en mars 2003.

du client. »⁷⁴ Avec l'offre Axepro développée en 2001, La Poste propose également de vendre ses compétences dans l'élaboration de plates-formes de commerce électronique pour les PME.

Le commerce électronique apparaît ainsi comme un moyen pour La Poste de développer ses activités, tant de livraison de colis que de marketing direct. Les objectifs de La Poste sont non seulement de prendre position sur des marchés de substitution du courrier – à travers le courrier électronique – mais également de profiter de nouvelles opportunités pour alimenter ses marchés traditionnels. Toutefois, les activités Internet de l'opérateur postal s'inscrivent elles aussi en marge de ses activités traditionnelles.

I.2.3. Des innovations de service théoriquement régulées par le principe de spécialité

Que ce soient la poste automobile rurale, les opérations de polyvalence ou le courrier électronique, chacune de ces trois initiatives entre dans le champ des prérogatives de l'opérateur et reste en conformité avec le principe de spécialité, propre aux entreprises du secteur public. Ce principe impose pourtant de manière formelle les marchés sur lesquels La Poste a le droit de se développer. En effet, ce principe qui s'applique aux établissements publics signifie que la personne morale, dont la création a été justifiée par la mission qui lui a été dévolue, n'a pas compétence générale au-delà de cette mission. Il limite théoriquement l'étendue des services que La Poste peut offrir et, indirectement, les innovations de service que La Poste et son personnel peuvent développer. L'établissement public n'a donc pas la pleine liberté d'entreprendre des activités extérieures à sa mission, sauf si elles répondent à une double condition :

1. ces activités annexes doivent être techniquement et commercialement le complément normal de sa mission statutaire principale ;
2. ces activités doivent être d'intérêt général et directement utiles à l'établissement public comme autant de moyens mis au service de la réalisation de son objet principal.

Si même l'application du principe de spécialité, conformément à un avis du Conseil d'État⁷⁵, a obligé EDF à se démettre d'activités qui ne relevaient pas de ses missions et prérogatives officielles définies dans ses statuts, son importance n'en doit pas moins être relativisée et atténuée. Grégoire Calley (2001) explique que le principe de spécialité a un caractère faiblement contraignant dans la mesure où il fait l'objet d'interprétations extensives et où les pouvoirs publics ont tendance à définir eux-mêmes largement les missions confiées à l'opérateur. Les statuts de La Poste en sont la meilleure preuve, ne serait-ce lorsque l'on cherche à comprendre comment la poste automobile rurale, les opérations de polyvalence et le courrier électronique peuvent implicitement être incluses dans les missions confiées à l'opérateur.

En ce qui concerne l'activité de poste automobile rurale, quand bien même cette activité n'existerait plus aujourd'hui, elle pourrait largement être autorisée par l'interprétation *lato sensu* de l'article 6 de la loi du 2 juillet 1990 dans la mesure où La Poste contribuerait à l'aménagement du territoire : la prestation offerte par La Poste devrait alors pallier l'absence d'initiatives publiques ou privées dans ce domaine.

Les opérations de polyvalence, à la fois pour la réalisation de services publics et pour la vente de produits tiers dans les zones rurales, trouvent leur fondement à la fois dans l'article 6 de la loi du 2 juillet 1990 et l'article 22 du cahier des charges :

⁷⁴ Interview de M. David, responsable commerce électronique de La Poste dans : *Lettre des cadres*, La Poste, 22 avril 1999.

⁷⁵ Avis « Diversification des activités d'EDF/GDF », Conseil d'État, Section des travaux publics, n°356.089, 7 juillet 1994.

1. « La Poste peut exercer, selon des modalités prévues par son cahier des charges, des activités de prestation de service pour le compte de tiers lorsque ces activités sont compatibles avec l'exercice des missions énoncées à l'article 2 de la présente loi et permettent à La Poste de contribuer à l'aménagement du territoire »⁷⁶ ;
2. « dans le but d'offrir aux usagers un large éventail de prestations annexes à ses prestations propres, d'assurer la polyvalence de son réseau et d'en garantir le développement, La Poste peut, soit dans son domaine d'activité, soit hors de son domaine d'activité, (...) conclure avec d'autres partenaires des accords de distribution ou de prestations de service. »⁷⁷

Là encore, le maître mot est l'aménagement du territoire et justifie que, dans des zones rurales, La Poste sorte de ses activités officielles du courrier et des services financiers.

Enfin, les activités liées à l'Internet présentent plusieurs configurations possibles. Concernant le développement de la messagerie électronique, André Darrigrand et Sylvie Pelissier (1997) ne manquent pas de souligner que, dans l'article 2 de la loi du 2 juillet 1990⁷⁸, l'expression du courrier « "sous toutes ses formes" montre qu'il n'y a pas de limitation à une forme traditionnelle de courrier et que ce service inclut également les formes nouvelles telles que le courrier électronique » [Darrigrand et Pelissier (1997), p.31]. De la même manière peut se justifier tout échange de données informatisées. L'activité de bornes Internet et Multimédia est justifiée par la contribution à l'aménagement du territoire de La Poste. Les activités de commerce électronique assurent une complémentarité avec les activités de la branche colis et logistique et représentent techniquement et commercialement le complément normal de sa mission statutaire principale. Enfin, toutes ces activités liées à l'Internet peuvent également être justifiées par l'article 4 de la loi du 2 juillet 1990 : « La Poste et France Télécom concourent à promouvoir et à développer l'innovation et la recherche dans leur secteur d'activité. »⁷⁹

En définitive, même si les capacités d'innovation de service semblent limitées par les statuts de l'opérateur, la loi reste sujette à interprétation et peut permettre à La Poste de se développer sur certains secteurs. Cela n'empêche pas, non plus, La Poste de développer des innovations de service qui sont propres à ses deux missions principales que sont le courrier et les services financiers. Peut-être également le principe de spécialité pourrait-il être transformé en revendication pour que La Poste puisse pleinement assurer les missions qui lui sont confiées ? « La spécialité n'incarne donc pas seulement une limite à ne pas excéder ; elle se transforme quelquefois en une sorte de revendication qu'il conviendrait de faire valoir aux autorités de tutelle, l'important pour La Poste résidant alors moins dans le souci de transgresser les frontières de la spécialité que dans celui de ne pouvoir occuper pleinement la sphère d'activités ouverte par ce droit. » [Calley (2001), p.342]

Si La Poste parvient ainsi à s'affranchir de ses contraintes statutaires pour innover, existe-t-il d'autres freins possibles à l'innovation dans cette entreprise publique ?

⁷⁶ Extrait de l'article 6 de la loi n°90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, *Journal officiel de la République française*, n°157, 8 juillet 1990, p.8069.

⁷⁷ Article 22 du décret n°90-1214 du 29 décembre 1990 relatif au cahier des charges de La Poste et au code des postes et télécommunications, *Journal officiel de la République française*, n°303, 30 décembre 1990, p.16583.

⁷⁸ Loi n°90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, *Journal officiel de la République française*, n°157, 8 juillet 1990, pp.8069-8075.

⁷⁹ Article 4 de la loi n°90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, *Journal officiel de la République française*, n°157, 8 juillet 1990, p.8069.

I.3. Un héritage bureaucratique confronté aux logiques d'innovations

Le fonctionnement bureaucratique de l'opérateur postal est une caractéristique, parfois un reproche, qui est souvent mise en avant lorsque l'on parle des entreprises publiques et de l'administration. Le mot « bureaucratie » apparaît d'ailleurs très souvent dans les discours de clients et d'usagers mécontents sans qu'ils ne sachent vraiment ce que cela signifie et comme si c'était la raison de tous les maux. La question est, ici, de savoir si ce fonctionnement bureaucratique peut avoir un impact sur les logiques d'innovation dans l'entreprise. Il convient tout d'abord de rappeler l'héritage bureaucratique de l'opérateur avant de voir comment bureaucratie et logiques d'innovation peuvent cohabiter et comment l'innovation de service parvient à remettre en cause le fonctionnement bureaucratique.

I.3.1. Un lourd héritage bureaucratique

Avant toute chose, il est nécessaire de rappeler les caractéristiques fondamentales que Mintzberg (1980) attribue à une bureaucratie mécaniste :

1. le mode de coordination dominant est la standardisation des processus de travail ;
2. le pouvoir est principalement localisé dans la technostructure qui conçoit et modifie les règles auxquelles les opérationnels n'ont finalement qu'à se conformer ;
3. l'attribution des ressources aux différentes unités se fait selon des règles de calcul standardisées (en fonction du nombre d'employés ou du chiffre d'affaires).

Il est certain que ces caractéristiques reflètent le fonctionnement que La Poste a reçu en héritage : une bureaucratie fortement marquée par le principe d'une production pour un public homogène de masse au sein d'une situation de monopole public. Pour répondre à une logique industrielle et normative, le souci de qualité est essentiellement technique. Auparavant, les services et les formulaires de La Poste, désignés par des numéros ou des noms de code à usage strictement interne, s'inscrivaient pleinement dans cette logique, tout comme la dénomination des agents publics : inspecteurs, contrôleurs, guichetiers, receveurs [Bon (1999)]. Dans cet état d'esprit, « les métiers de contact sont dévalorisés et réservés aux éléments jugés les moins performants tandis que les meilleurs éléments sont chargés du contrôle des opérations techniques et administratives » [Bon (1999), p.78].

À La Poste, la logique normative n'a pas disparu et est combinée à une centralisation des décisions : les prescriptions sont largement définies par le siège social et, en bout de chaîne, le manager opérationnel a parfois du mal à trouver un équilibre entre gérer une activité et gérer des règles et des budgets. Ainsi le chef d'établissement n'a-t-il quasiment aucun budget délégué et aucun pouvoir de décision dans l'organisation et le management des ressources humaines et physiques de son bureau. Il n'a également aucune marge de manœuvre, tant pécuniaire qu'institutionnelle, lui permettant de répondre à une demande spécifique des clients en termes de produits et de services. La logique est bien de produire et d'administrer, non de servir. La déclinaison mécanique à la fois d'objectifs, de budgets et de dotations aux approvisionnements – attribués en fonction de règles de calcul standardisées – est emblématique d'une entreprise où la technostructure tend à garder un degré de contrôle très élevé.

L'exemple du Contrat d'action et de progrès (CAP) illustre parfaitement ce mécanisme de déclinaison. Le contrat, qui permet de définir un budget de fonctionnement, l'emploi et les objectifs de vente et de qualité de service, est théoriquement négocié par le chef d'établissement avec le directeur de groupement. S'il est souvent présenté dans la documentation officielle comme un processus de négociation entre deux échelons hiérarchiques, la réalité montre que la répartition des objectifs se fait davantage selon un processus de déclinaison mécanique propre à la bureaucratie : moyens et objectifs sont alloués selon des règles de calcul précises. La délégation

budgetaire d'un bureau ne se limite qu'à un budget de fournitures de quelques centaines d'euros. L'équipement du bureau, que ce soit une ligne téléphonique ou une photocopieuse, un distributeur automatique de billets (DAB) ou une machine d'affranchissement en libre-service (LISA), est décidé au niveau départemental en fonction de critères détaillés. Par exemple, le choix de l'emplacement d'un automate fait l'objet d'une étude prévisionnelle de sa rentabilité et de son efficacité à réduire la file d'attente au guichet : les bureaux les plus importants sont logiquement les mieux servis. Tout projet de création et d'aménagement de bureau doit lui-même être soumis à la délégation et visé par le siège pour pouvoir être adopté. Concernant l'emploi, un quota d'embauches est attribué par la délégation au département, à charge pour le département de le répartir entre les entités qu'il supervise. La clef de répartition tient compte du chiffre d'affaires et de la taille d'un établissement. Le chef d'établissement n'est donc pas libre, à quelques exceptions près, de recruter lui-même.

De la même manière, l'approvisionnement du bureau ne se fait pas entièrement à la guise du chef d'établissement. Par exemple, l'approvisionnement en timbres de collection pose régulièrement problème, non seulement parce qu'un bureau peut avoir mal géré ses commandes, mais aussi parce que la dotation reçue au niveau du département n'a pas été suffisante pour satisfaire la demande cumulée de tous les bureaux. Dans ce dernier cas, les dotations en timbres de collection sont réparties proportionnellement au nombre de réservataires⁸⁰ de chaque bureau. La déclinaison est tout autant mécanique pour certaines dotations d'office et ce n'est pas seulement la pénurie qui peut être condamnée, mais aussi l'excès inverse. Les petits bureaux sont généralement les premiers à se plaindre de recevoir d'office des quantités trop importantes à leurs yeux de produits qu'ils ne vendront jamais. Certains produits sont même stockés plusieurs années lorsque les dotations d'office excèdent la demande. Plusieurs bureaux visités pour la réalisation de ce travail de recherche conservaient ainsi des enveloppes « meilleurs vœux » millésimées de l'année précédente, « périmées » et donc invendables : ils n'avaient pas eu le choix du volume de leur commande.

Pourtant, déjà en 1989, la documentation officielle des PTT témoigne de la volonté d'attribuer aux chefs d'établissement un pouvoir de négociation : « Le chef d'établissement, outre ses responsabilités administratives et comptables, se voit investi de fonctions proches de celles d'un chef d'agence bancaire. C'est à lui qu'il appartient de mettre en œuvre, au niveau local, la politique de développement de La Poste. Pour cela, il doit apprécier les potentialités de sa zone d'activité, et, pour l'aider dans cette démarche, une méthodologie simple lui est fournie. Elle vise à rassembler les éléments nécessaires à l'appréciation du marché local. La connaissance de celui-ci, rapprochée des choix de développement entérinés par la direction générale, lui permet ainsi de fixer, en concertation avec la direction départementale, les objectifs annuels à réaliser. »⁸¹ Le tableau paraît pourtant éloigné de la réalité et la marge de manœuvre du chef d'établissement est bien plus limitée. Il semble que la philosophie de ces dispositions n'ait pas été respectée, comme le confirme le diagnostic réalisé en 1999 sur les contrats d'action et de progrès. Celui-ci révèle plusieurs dysfonctionnements majeurs qui illustrent le poids du système bureaucratique et hiérarchico-fonctionnel dans l'application du processus d'élaboration des CAP⁸² :

1. le CAP est élaboré sans rapprochement explicite avec les prévisions d'activités et les objectifs commerciaux, sans rapprochement explicite avec les moyens nécessaires à leur réalisation ;

⁸⁰ Les réservataires sont les abonnés des services philatéliques qui reçoivent leur abonnement au bureau.

⁸¹ *La Poste aujourd'hui et demain*, Ministère des PTT, DG de La Poste, 1989, p.51.

⁸² Projet CAP Client, La Poste, mai 1999.

2. les métriques et les outils du système de management sont disparates et les indicateurs de pilotage sont limités principalement au suivi des objectifs commerciaux du CAP et aux charges ;
3. la dualité du management entre la ligne hiérarchique et les lignes fonctionnelles est une source de confusion ou d'oppositions pénalisant l'efficacité du management de chaque échelon et l'efficacité globale du réseau ;
4. le cloisonnement entre les lignes fonctionnelles pèse sur l'efficacité de l'animation et du soutien au bureau de poste ;
5. l'efficacité de l'action est amoindrie par la charge de travail consacrée à la justification et à l'explication des écarts entre les données élaborées par les différents échelons ;
6. le système informatique joue le rôle de mode opératoire structurant ;
7. la chaîne d'approvisionnement est complexe, multi source et non tirée par les ventes aux clients, ce qui provoque des sur-stockages ou des ruptures de stock dans les bureaux de poste.

L'ensemble de ces maux ne peut bien évidemment pas être attribué au seul fonctionnement bureaucratique. On ressent surtout l'importance des outils gestionnaires dans l'activité, sans que ces outils ne soient pleinement appropriés mais seulement mécaniquement déclinés. La part de l'héritage bureaucratique apparaît indéniable. Est-elle, pour autant, nuisible au développement de l'entreprise ?

I.3.2. Quand bureaucratie publique et innovation font bon ménage

La transposition des travaux de Cécile Clergeau de Mascureau (1995) à La Poste conduirait à conclure que l'héritage bureaucratique de l'opérateur n'encourage pas des logiques d'innovation internes. Selon cet auteur, l'organisation publique n'empêche pas l'innovation mais elle lui imprime certaines caractéristiques telles que la multiplicité des innovations mineures ou la lenteur des processus d'intégration et de diffusion de projets nouveaux.

Dans sa définition, la bureaucratie ne laisse pas de place à l'irrationnel et à l'émotionnel. La hiérarchie est stricte et continue, les activités et les projets sont calculés, la fonction prédomine sur la personne, les procédures sont codifiées et écrites. L'objectif est bien d'éliminer toute subjectivité du fonctionnaire dans l'exercice de sa fonction. « Toute structure bureaucratique est ainsi conçue pour éliminer l'arbitraire humain. De tels principes d'organisation interdisent de lui attribuer quelque potentiel innovateur. L'innovation est en effet synonyme de créativité, de personnalisation, d'apprentissage et d'incertitude, autant d'éléments incompatibles avec ce qui fait l'efficacité d'une structure bureaucratique : sa dépersonnalisation, sa rationalisation, sa permanence. » [Clergeau de Mascureau (1995), p.147]

La bureaucratie à première vue semble décourager la créativité, mais elle ne l'annihile pas pour autant : elle la limite à des innovations mineures, offrant des bénéfices (en termes de carrière ou de prestige) immédiats, et pour lesquelles le coût de transgression de la routine ou de la norme est le moins élevé [Clergeau de Mascureau (1995)]. Le fonctionnaire innove le plus souvent dans son microenvironnement, pour satisfaire son marché ou son public et peut ainsi entraîner des défauts de coordination [Clergeau de Mascureau (1995)].

Dans un tel fonctionnement bureaucratique, l'innovation locale apparaît comme étant fortement découragée. C'est ce que Laurent Hermel et Jérôme Bon (1993) constatent chez l'opérateur postal avant la réforme de 1990 : les règles budgétaires mises en place avant 1990 avaient anéanti la capacité de la Poste à développer ses compétences sur les marchés ; « bien plus, elles [avaient] ancré dans les mentalités de nombreux postiers l'idée que l'initiative, l'innovation pour le client

n'étaient pas des valeurs à privilégier dans l'administration des postes de l'époque » [Hermel et Bon (1993), p.21].

Toutefois, la réalité postale n'est peut-être pas aussi rigide si l'on considère l'autonomie d'adaptation locale, tolérée plus qu'encouragée, « qui bénéficie d'une forte tradition à La Poste, compte tenu du niveau particulièrement fin de son ancrage territorial et de l'influence des jeux politiques locaux, La Poste polarisant en local, plus que tout autre entreprise, des conceptions de l'aménagement du territoire et la "vie citoyenne" » [Zarifian (2001), t.2, p.5]. La question porte il est vrai davantage sur la nature et la force de ces innovations qui naissent de cette autonomie laissée aux instances locales : favorise-t-elle des innovations de service et quelle cohérence apporte-t-elle au niveau de l'offre globale de prestations de La Poste ? Entraîne-t-elle des défauts de coordination, comme Cécile Clergeau de Mascureau (1995) le laisse à penser ?

I.3.3. Quand l'innovation de service pousse à transformer la bureaucratie

Si la bureaucratie peut décourager l'innovation de service au niveau local, l'innovation de service parvient à encourager la débureaucratisation et la modernisation de l'entreprise publique : « C'est à partir d'une dynamique de la création de services que les organismes publics peuvent en quelques sorte subvertir leurs pratiques et découvrir, révélés par ces développements, les débureaucratisations et les démocratisations spécifiques à conduire » [Hatchuel et Pallez (1997), p.84].

Muriel Jouglaux (1993), comme Armand Hatchuel et Frédérique Pallez (1997) montrent ainsi avec des exemples d'innovations à La Poste ou à la RATP, comment de nouveaux produits ont ouvert le champ d'une redéfinition de la relation entre les entreprises et les usagers, et généré l'apparition de nouvelles modalités de fonctionnement des entreprises de service public. En s'intéressant d'abord aux produits offerts par les services publics, l'amélioration des fonctionnements devient un corollaire incontournable. C'est d'ailleurs à partir de l'exemple du développement du Colissimo à La Poste ou de la carte intégrale à la RATP que ces trois auteurs développent quatre axes qui redéfinissent le rôle de l'entreprise de service public et contribuent ainsi à la moderniser.

1. La personnalisation du service redéfinit l'égalité de traitement des usagers. L'égalité porte désormais sur le droit de chacun à ce que la variété d'attentes qui lui est propre soit prise en compte.
2. La permanence de la relation redéfinit la continuité du service. À des services fournis ponctuellement, il s'agit désormais de garder un contact permanent avec les usagers.
3. La relation de service est complexifiée et ne se résume plus à un simple face à face.
4. Le service est également enrichi par des prestataires multiples avec une offre de produit multi-services.

Ces quatre axes montrent que l'entreprise publique s'oriente davantage vers une logique de service que vers une logique de production : il s'agit d'évoluer d'une bureaucratie de type industriel fortement marquée par le principe de la production de masse pour un public homogène au sein d'une situation de monopole public vers une entreprise de services, de plus en plus engagée dans un univers concurrentiel : « La Poste passe d'un fonctionnement industrialiste, marqué par une production de masse de prestations à un public peu différencié et détenteur de droits équivalents, au fonctionnement d'une entreprise de service, par co-élaboration de solutions offertes à des publics différenciés. » [Zarifian (2001), t.2, p.3]

En quelque sorte, à travers ce développement de nouveaux services qui obligent l'opérateur à repenser son organisation, l'héritage bureaucratique tend à s'estomper, favorisant alors en théorie le développement d'initiatives locales pour adapter l'offre, voire proposer de nouveaux services.

En définitive, si la bureaucratie n'est pas forcément un vecteur d'innovation, il convient de montrer qu'à La Poste, les logiques d'innovations locales existent tout comme Muriel Jougleux (1993) a déjà montré, à l'inverse, que les innovations de service obligent l'opérateur à se débureaucratiser.

II. La persistance de la prescriptocratie : une volonté récurrente de rationaliser par en haut

La bureaucratie est un système où le rôle de la prescription est prépondérant. « Dans la rigidité bureaucratique, au travers des productions techniques de services très standardisées, l'attente singulière de l'utilisateur apparaît comme un grain de sable qui risque de bloquer la machine. » [Jeannot (1998), p.8] Force est de constater que La Poste se détache de plus en plus d'un fonctionnement bureaucratique pour tenter de mieux répondre aux besoins de ses clients⁸³.

L'opérateur postal s'efforce effectivement d'améliorer sa compétitivité en réalisant des gains de productivité, en réformant sa structure de production, en supprimant des postes et en déplaçant les personnels des services arrière vers le contact avec le public. Il est aujourd'hui en pleine mutation, entre une logique de production et une logique client, et il participe au développement d'un véritable marketing public. La Poste de 2007 ressemble ainsi de moins en moins au portrait dressé par Jacques Fabre il y a vingt ans : « Malgré un indiscutable effort d'information du public et d'aménagement des bureaux urbains, l'utilisateur ne se sent pas sollicité, attendu, accueilli, voire recherché, comme un "client" : il se croit seulement accepté (sinon "toléré") dans sa relation avec La Poste, par la machine administrative trop anonyme et impersonnelle. » [Fabre (1986), p.6]

Les préconisations de Jacques Fabre (1986), à son époque, étaient de mettre en œuvre une démarche commerciale plus offensive et d'adopter une approche client. Mais de telles démarches exigeaient une transformation fondamentale de La Poste afin de répondre aux « habitudes héritées d'une conception routinière du service public renforcées par les méthodes de gestion de La Poste (budget de l'État) et conditionnées par la volonté de réduire les dépenses et non d'augmenter les recettes » [Fabre (1986), p.10]. La réforme législative du 2 juillet 1990 a, semble-t-il, initié ce processus de transformation fondamentale.

Depuis quinze ans, La Poste connaît de profondes mutations : cherchant à singulariser le client, elle est passée d'une offre de services standardisés à des prestations moins rigides et plus différenciées. Trois mutations principales sont identifiables : premièrement, l'approche client à travers la personnalisation de masse et la différenciation de la clientèle ; deuxièmement, le déploiement commercial de l'opérateur ; troisièmement, un système managérial sans cesse rénové qui promeut la décentralisation, la déconcentration, la spécialisation et la professionnalisation. Si elles jettent les bases d'un management post-bureaucratique, ces mutations n'en atténuent pas, pour autant, la force de la prescriptocratie.

II.1. L'orientation client : une politique affichée de personnalisation de masse et de différenciation de la clientèle

« La satisfaction de nos clients est la condition de notre développement et de notre croissance. En effet, le développement de La Poste dépend désormais de sa capacité à proposer à chacun de ses clients les produits, les services et les tarifs parfaitement adaptés à ses besoins, pour le fidéliser

⁸³ La chronologie de la modernisation présentée en annexe III permet d'illustrer le recentrage de l'opérateur vers le client.

et pour en conquérir de nouveaux et ceci aussi bien dans ses missions de service public que sur ses activités concurrentielles. »⁸⁴

Depuis une décennie, le discours stratégique des dirigeants de La Poste insiste sur la nécessité de « mettre le client au cœur de nos organisations et préoccupations, parce que c'est lui qui nous fait vivre »⁸⁵. Elle s'inscrit dans une démarche marketing « promue depuis le milieu des années 1950 par les gourous du marketing et du management » [Jallat (2001), p.44].

Cette politique d'orientation client mise en place à La Poste revêt toutes les caractéristiques qui ont déjà été décrites dans la première partie⁸⁶. En effet, l'orientation client telle qu'elle est conçue à La Poste cache un double mouvement de standardisation et de personnalisation. Elle ne représente finalement qu'un nouveau moyen de rationaliser l'activité en définissant en amont les composantes de l'offre, en sophistiquant les services et les produits, en segmentant la clientèle, en réorganisant le réseau de vente en fonction des populations desservies, en normalisant et en standardisant les modalités de délivrance.

II.1.1. Des services de conception centraux

La première caractéristique de la politique d'orientation client de La Poste est que la conception de ses services appartient à des services centraux. Certes, ces services ont mis en place des études de marché et des politiques de recensement des besoins de la clientèle. Ils gardent toutefois la haute main sur la conception. Le système adopté dans l'entreprise relève ainsi pour la quasi-totalité des prestations des deux premières catégories de personnalisation de masse que distingue Joseph Pine (1993), « *off the shelf large variety* » et « *order options on standard products* »⁸⁷ : les modalités de l'offre sont conçues en amont. Les attentes des clients sont effectivement soumises à un ensemble de réponses possibles délimitées en amont. Ainsi, à un client qui se présente dans un bureau de poste pour expédier un objet lui propose-t-on toute une série de formats, délais ou garanties (remise contre signature ou suivi) dont il peut généralement avoir le libre choix : cette prestation relève de l'offre sur étagère ou « *off the shelf large variety* ». Dans le cas des services financiers, la personnalisation de masse est un peu plus poussée qu'une simple offre sur étagère et l'offre se construit à partir de choix possibles sur des options standard : il s'agit davantage du second type de personnalisation, « *order options on standard products* ». Toutefois, le degré de personnalisation peut être intensifié et le nombre de modularités augmenté pour les clients les plus importants, à la fois dans le cadre de prestations courrier et dans le cadre de prestations financières.

La conception de nouveaux services et de nouveaux produits reste l'apanage de directions centrales, que ce soit le service marketing de la Direction du courrier qui définit de nouvelles prestations courrier en collaboration avec la Direction de l'ingénierie et de la production, le service marketing de la Direction du réseau grand public en collaboration avec les directions de métier concernées, le Service national des timbres postes qui choisit les illustrations et formats des timbres ou la Direction de l'innovation et du développement des e-services (DIDES) pour des offres plus technologiques.

Par exemple, au sein de la Direction du réseau grand public existent trois activités : marketing et commercial, processus de production et logistique, système d'information et pilotage. Plusieurs missions sont dévolues à l'activité marketing et commerciale :

⁸⁴ « Vers une organisation responsable centrée sur le client », *La Lettre des Cadres*, La Poste, 15 novembre 1999.

⁸⁵ Plan stratégique 1998-2002 DICS Bilan 1999 Bilan 2000

⁸⁶ Cf. Chapitre I.1, § IV.1.3.

⁸⁷ Cf. Chapitre I.1, § IV.1.3 pour la définition.

1. rechercher et développer des produits et services en concevant les produits et services de base qui vont permettre de construire les offres ;
2. définir une offre orientée marché grand public ; ce qui postule de concevoir l'offre de produits et services en proposant pour chaque composant de l'offre une cible, une tarification, les premiers éléments concernant les canaux de distribution potentiels, les premiers éléments concernant la logistique, une estimation des enjeux en termes de chiffre d'affaires et de marge ;
3. concevoir les canaux de distribution ;
4. composer, assembler une offre par canal ;
5. supporter opérationnellement la vente ;
6. réaliser la vente et le service après vente ;
7. connaître le marché ;
8. valoriser la relation client.

Les deux premières étapes peuvent être directement réalisées par les directions de métiers concernées, que ce soit la Direction du courrier ou la Direction des clientèles financières à travers leurs services marketing.

Au sein de ces directions nationales, des chefs de produit pilotent le développement de nouveaux services et procèdent tout particulièrement à la deuxième étape susmentionnée de définition de l'offre. La fonction de chef de produit n'est que très récente à La Poste : au début des années 1980, « à la Poste, les anciens gestionnaires de la réglementation produit se transforment en véritables chefs de produits » [Hermel (1995), p.51]. Les besoins du public sont alors étudiés avant le lancement de nouveaux services. Concomitamment à l'apparition de la fonction chef de produit, les logiques projets commencent à être utilisées. Muriel Jougleux (1993) explique que le Colissimo est le premier produit à La Poste pour lequel la création relève d'une véritable démarche projet alors que jusqu'alors, les produits étaient conçus exclusivement par les services de l'administration centrale.

Cependant, bien que les chefs de produit soient à la tête d'une démarche projet, cela n'empêche pas que les prestations et leurs modularités soient intégralement conçues – avec ou sans concertation, avec ou sans étude de faisabilité, avec ou sans expérimentation locale – avant leur lancement au niveau national, et qu'une fois ces prestations lancées, le terrain en charge des activités opérationnelles doit rentrer dans les schémas prévus des modes de délivrance de la prestation. Cela illustre bien que les prestations sont toujours conçues en amont, si même il est vrai que, de plus en plus, La Poste adopte une vraie démarche projet avec des expérimentations de plus en plus nombreuses : mais la prestation une fois conçue, ses modularités demeurent figées.

Cette verticalité de la conception est accentuée par l'absence de concertation et de coordination qui, parfois, peut exister entre les services de conception centraux. Par exemple, dans le domaine du courrier, l'offre de produits qui fait appel à deux concepteurs : le SNTP et le service marketing de la Direction du courrier. Certains postiers interviewés ont parlé de « guerre » entre le SNTP qui gère la philatélie alors que les Prêts-à-poster sont gérés par le marketing de la Direction du courrier. Il est vrai que le Prêt-à-poster concurrence aussi le timbre. Le manque de cohésion entre ces deux entités peut être embarrassant. « À une époque, il y a eu deux lancements sans se parler (...) mais au final, il y a un bureau de poste et un client » reproche un chef d'établissement. Néanmoins, au fil de temps, le cloisonnement entre les services de conception centraux semble s'estomper, les deux services font davantage de lancements homogènes en termes de

thématiques : mais pour les produits Astérix, les outils et les dates de lancement n'ont toutefois pas complètement coïncidé.

La perception verticale de la conception au sein de l'entreprise qui laisse à des services de conception centraux le soin de définir l'ensemble des modalités d'une prestation est toutefois inexacte si l'on prend en compte le traitement des clients les plus importants – les grands comptes – de l'opérateur postal. Il est vrai que, de plus en plus, et ceci depuis la création d'un service commercial dans les années 1970, une prestation ou ses modalités peuvent être conçues lors d'une négociation avec un client et non plus intégralement en amont.

Pour les prestations à caractère plus technologique, le fonctionnement reste identique avec une cellule de conception centrale. La DIDES est ainsi en charge de la définition et du développement des nouvelles prestations qui ont trait aux TIC : transformation papier/octet et octet/papier (Datapost, Télépost), gestion de la confiance dans les échanges électroniques (Certipost, horodatage des messages), gestion de l'adresse (Télépost, annuaire de La Poste), développement du commerce électronique, portail La Poste. La conception des produits reste centralisée.

Il est certain que la matérialité des supports physiques des prestations postales tend à favoriser la conception centrale des prestations. Mais cela signifie-t-il pour autant que toutes les modularités doivent être exclusivement conçues en amont ?

II.1.2. Une offre sans cesse améliorée

Le deuxième aspect de la personnalisation de masse est l'enrichissement de la gamme de produits et de services postaux qui permet de répondre de manière différenciée à un public non homogène. L'enrichissement est de nature double, tant par l'amélioration des produits et des services que par l'augmentation du nombre de références.

Les exemples de nouveaux produits et services sont nombreux. Les changements de nature commerciale permettent de dresser un rapide aperçu chronologique : création du Prêt-à-poster, de la lettre recommandée à signatures multiples, du carnet de timbres autocollants, de l'enveloppe Chronopost prépayée, d'offres de marketing direct, du service « spécial 9h » de Chronopost pour les entreprises, du Post-Contact à délai garanti, du timbre à validité permanente, du Colissimo entreprise à délai garanti avec collecte, remise, assurance, et preuve de distribution, du Diligo bouteille, du Diligo CD/Vidéo, de Cyberposte, du Post-Cible, du premier timbre rond, du service de suivi en ligne des colis sur Internet, des adresses électroniques, de la gamme Coliposte, de l'offre packagée Axepro, de Mailev@, de la lettre suivie, de Tem'Post, de Geomail, d'une offre d'accès à Internet, des timbres poste personnalisés, de la carte postale rematérialisée, de services citoyens, *etc.*⁸⁸.

Dans cette liste non exhaustive, trois nouvelles prestations retiennent l'attention : le Colissimo qui illustre une montée en gamme combinée à des évolutions majeures de l'offre de courrier ; le Prêt-à-poster et les nouveaux produits financiers qui illustrent tous deux l'augmentation rapide de références vendues dans un univers de plus en plus concurrentiel.

Le Colissimo représente, à lui seul, une innovation fondamentale que Muriel Jougoux (1993) décrit dans sa thèse de doctorat. La Poste n'ayant jamais garanti de délai auparavant, la livraison sous 48h du Colissimo a entraîné une véritable refonte de l'organisation postale : « En aucun cas, La Poste ne garantit en 1987 un délai précis à la clientèle et n'engage dessus contractuellement sa responsabilité. » [Jougoux (1993), p. 63]. Le fait que La Poste s'engage à rembourser en cas de retard a obligé l'opérateur à fiabiliser et à aménager son système de production pour éviter un

⁸⁸ Pour plus de précisions sur ces offres et sur ce que leur dénomination cache : voir annexe III.

éventuel surcoût. L'objectif était, tout en répondant aux besoins des clients, d'avoir un avantage concurrentiel indéniable dans le domaine de la messagerie. Le Colissimo représente encore aujourd'hui une vitrine de l'évolution des prestations courrier : que ce soit le Colissimo entreprise à délai garanti associé à de multiples services (collecte, remise, assurance, preuve de distribution) ou le Colissimo entreprise suivi qui assure le suivi informatique du colis, ces deux produits ajoutent de la valeur ajoutée au produit initial Colissimo. Ils illustrent parfaitement la montée en gamme du produit et la possibilité d'offrir un produit de base avec des options standardisées. Proposées initialement aux entreprises, les évolutions de ce produit l'ont également été au grand public par la suite.

La montée en gamme des produits et services postaux contribue non seulement à – théoriquement – mieux satisfaire les clients en leur proposant des produits et services modulables et de meilleure qualité. Elle permet également à l'opérateur d'accroître la valeur ajoutée de ses prestations pour justifier une politique tarifaire à la hausse. C'est pour cette dernière raison que la montée en gamme ne recueille pas une adhésion immédiate de tous les postiers : « La multiplication des colis à plus forte valeur ajoutée intégrant des services de suivi, d'assurance et/ou de rapidité d'expédition est encore assez mal perçue par certains guichetiers : ils voient beaucoup plus cette explosion de l'offre et de son prix comme un moyen pour La Poste de gagner plus d'argent que comme une amélioration du service proposé aux clients. » [Moreau (2000), p.60] Un seul exemple suffit à laisser dubitatif quant au choix de la montée en gamme pour soi-disant mieux satisfaire le client : la gamme de Prêts-à-poster Coliposte lancée en 1999 propose uniquement des colis pré-affranchis avec remise contre signature (obligatoire), alors que disparaissent les colis pré-affranchis ordinaires qui, eux-mêmes, avaient remplacé les simples boîtes jaunes sans affranchissement. La valeur ajoutée augmente, les prix augmentent, mais pourquoi le client ne peut-il plus choisir d'acheter la simple boîte ordinaire sans valeur ajoutée ? La remise contre signature est d'autant plus problématique qu'elle nécessite la présence du destinataire pour que le colis soit réceptionné car, en l'absence de la signature du destinataire, le colis ne peut pas être distribué, et ceci même si la boîte aux lettres est normalisée : la mise en instance de ces colis est alors plus fréquente, au point de mécontenter une partie des utilisateurs de ce service qui préfèrent les anciens paquets préconditionnés.

En même temps que La Poste cherche à améliorer les produits et services qu'elle vend, elle ne cesse d'accroître le nombre de références dans chaque gamme de produits. Le premier exemple est celui des Prêts-à-poster dont la première référence, le Distingo, a été créée le 4 novembre 1991. De deux références en 1994 et 150 millions de francs de chiffre d'affaires, La Poste proposait plus de 60 références en 1997 et réalisait plus d'un milliard de francs de chiffre d'affaires : « En mars 1996, La Poste a décidé d'en faire le moteur de la reconquête du courrier et a lancé toute une gamme de produits (60 en 1998) qui affichent des taux de croissance impressionnants. »⁸⁹ Le rythme de lancement de nouvelles références s'est donc accéléré comme le montre la liste des émissions de PAP dressée en annexe VIII.

Enfin, l'effort de création de nouveaux produits et services est également vrai pour les services financiers de La Poste. Déjà en 1997, les évolutions étaient notoires : « La Poste a choisi d'élargir sa gamme et de développer ses propres produits (...). Ainsi, La Poste a-t-elle en moins de trois ans considérablement enrichi et simplifié son offre. Hier avec Evolys, dans le domaine des FCP, plus récemment avec Poste-Avenir dans l'assurance-vie, les Authentics dans l'épargne-logement, aujourd'hui avec Adésio la première carte de débit internationale à points. Quant à l'épargne boursière, 10 produits d'épargne-placement étaient disponibles en 1990 : ils sont aujourd'hui 40. » [Darrigrand et Pelissier (1997), p.56] Cette logique de développement de nouveaux produits et d'innovation dans les produits de placement financier n'a pas disparue. Elle permet de répondre

⁸⁹ *Aujourd'hui*, La Poste, 28 avril 1998.

au mieux aux besoins des différents types de clientèle et « d'établir une relation à long terme avec le client » [Darrigrand et Pelissier (1997), p.55]. Mais certaines innovations peuvent toutefois se retourner contre La Poste comme le produit de placement Bénéfic, lancé le 6 septembre 1999 et qui garantissait un rendement de 23% à 3 ans si le CAC 40 faisait zéro ou plus sur la période : « en cas de baisse du CAC 40, le client reste gagnant puisqu'il reçoit 23% moins la baisse »⁹⁰. C'était sans compter sur une baisse supérieure à 23% du CAC40 qui vaut, aujourd'hui, à La Poste d'avoir encore à défendre plusieurs litiges devant les tribunaux.

Quoiqu'il en soit, à travers la création de nouveaux produits et de nouveaux services, La Poste tente d'adapter plus finement l'offre de ses services aux attentes des clients même si parfois l'incompréhension est de mise. Ce qui est toutefois le plus remarquable dans ces nouveaux produits et services est qu'une partie d'entre eux – Colissimo suivi ou Tem'post par exemple – sont ou ont d'abord été développés pour une catégorie de clients particulière : les entreprises. La clientèle de La Poste est effectivement segmentée en plusieurs catégories.

II.1.3. Des prestations différenciées pour une clientèle segmentée

La troisième particularité de la personnalisation de masse est de segmenter la clientèle pour pouvoir proposer à chaque catégorie de clients des services plus adaptés. La segmentation n'est pas véritablement nouvelle à La Poste : la différenciation tarifaire existait déjà au XVIII^{ème} siècle ; les chargés de clientèle pour les usagers importants (INLUI) ont été créés en 1965 et le courrier d'entreprise à distribution exceptionnelle CEDEX en 1966. Mais la segmentation de la clientèle a été accentuée depuis 1990 : politique tarifaire qui avantage les gros clients, distribution spécifique pour le courrier professionnel, points de vente dédiés. Tout cela permet, au final, une personnalisation plus ou moins poussée en fonction d'une catégorie de clients.

Cette segmentation de la clientèle est inévitable lorsque l'on regarde l'évolution du courrier : aujourd'hui 90% du courrier est envoyé par de la clientèle professionnelle et 50% par les grands comptes : « L'évolution de la clientèle de La Poste se lit dans le contenu des boîtes aux lettres : moins d'enveloppes aux encres et écritures changeantes, aux timbres chatoyants, plus d'imprimés, publicités, factures, catalogues... Derrière cette évolution, La Poste doit deviner le client, oublier le produit pour penser au service rendu, marier le sur mesure et le produit standard. » [Terrasse (1995), p.20] La Poste se doit donc de répondre à des besoins variés, entre le « vépéciste qui expédie chaque année des dizaines de millions de paquets, des centaines de millions de catalogues et messages publicitaires par rapport au particulier qui envoie quelques dizaines de plis par an » [Sandrin (1995), p.46].

Les tarifs préférentiels ont été le premier moyen utilisé par les services postaux pour fidéliser la clientèle professionnelle. Déjà en 1764, les négociants de Toulouse et de Bayonne ont obtenu une atténuation de la taxe, les premiers pour les envois portant la mention échantillons, et les seconds pour leurs envois de laine, étant entendu que les paquets ne doivent contenir ni lettres, ni papiers. La dentelle bénéficie également du demi-port en 1768. Aujourd'hui, ce sont les grands comptes de La Poste, réalisant généralement plus de 90 000 € de chiffre d'affaires avec La Poste, qui bénéficient de contrats tarifaires avantageux notamment lorsqu'ils pré-trient le courrier : « L'avènement de la vente par correspondance, dans les années 1960, accompagnant celui de la société de consommation va générer le développement de la publicité, ainsi que celui de trafics massifs de paquets et de plis imprimés. La Poste ne peut alors faire face à cette demande et s'aperçoit de l'inadaptation de ses organisations. C'est ainsi que pour répondre aux besoins de cette demande, elle crée des tarifs préférentiels et, en contrepartie, demande aux expéditeurs d'effectuer des travaux préparatoires qu'elle ne peut absorber en interne. » [Cussey (1995), p.40] Les tarifs préférentiels concernent tout autant la presse que le Postimpact, le Colieco et le

⁹⁰ *Flash Info Siège*, SGLS, n°36, La Poste, septembre 1999, p.1.

catalogue. La réalisation des travaux préparatoires a longtemps été l'apanage des routeurs mais le développement de l'informatique a permis de l'élargir à d'autres clients. « Le métier du routage est né à la fin du siècle dernier, lorsque La Poste a demandé, en 1883, aux éditeurs de presse de préparer leurs envois par "route" d'où l'édition de carnets de routage. » [Cussey (1995), p.40]

Si seuls les grands comptes bénéficient de tarifs préférentiels, c'est un cercle plus large de clients professionnels qui bénéficie du courrier d'entreprise à distribution exceptionnelle (CEDEX). Le CEDEX correspond à des chantiers dédiés à la distribution du courrier à des entreprises rattachées à ce service, et recevant au moins 500 objets par jour. En 1974, la vocation du CEDEX s'est étendue à la distribution par courses spéciales, *i.e.* aux clients à fort trafic qui souhaitent être desservis à domicile et souvent à une heure précoce. Et depuis une quinzaine d'années, La Poste propose également le relevage à domicile du courrier chez ses clients principaux émetteurs. Ce dernier service est payant et s'effectue sur la base d'un contrat signé entre le client et l'établissement en charge du relevage à domicile. À travers ces prestations supplémentaires de distribution et de relevage, La Poste cherche à faciliter la problématique courrier de ses clients les plus importants.

La Poste a également développé un réseau de points de vente et d'accueil spécifique pour la clientèle professionnelle : « Pour les clients professionnels, les PME-PMI, les professions libérales et les commerçants, La Poste a créé des points d'accueil dédiés : le "Carré Pro" est un espace offrant des services tels que l'affranchissement du courrier en nombre ou la collecte à domicile de manière adaptée aux besoins de ces types de clientèle. » [Darrigrand et Pelissier (1997), p.63] Depuis 2004, les clients professionnels peuvent également bénéficier d'une carte Pros qui leur offre différents avantages : la possibilité de commander des produits par fax à son bureau de poste de rattachement ; un accueil prioritaire en bureau de poste (coupe-file) ; un interlocuteur unique et des conseils *a priori* personnalisés ; et la réception d'offres commerciales en avant-première. Les clients professionnels ont également la possibilité de souscrire à la l'option de facturation en fin de mois qui offre une facilité de paiement pour l'achat de produits et services courrier et colis. En 2007, 430 000 entreprises bénéficient de la carte Pros et 50 000 ont souscrit à l'option de facturation en fin de mois.

La différenciation ne se limite pas aux services de distribution et aux points de vente, elle couvre également les produits et services offerts à la clientèle. Parmi les changements de nature commerciale énumérés en annexe III, figure une multitude de prestations développées uniquement pour les entreprises : la carte « société », les contrats tarifaires et les relations contractuelles, les Postimpacts, l'offre « hors norme », le service « spécial 9h », le Post-Contact avec son délai garanti, le Colissimo entreprise à délai garanti, le service Post-Cible, le Colissimo suivi, les offres de marketing direct avec Mailev@, l'offre packagée Axepro, l'offre Tem'Post, l'offre Geomail, *etc.* Si ces offres sont toutes orientées vers de la clientèle professionnelle, elles ne s'adressent pas nécessairement aux mêmes segments de clientèle professionnelle. Par exemple, l'offre Axepro qui propose la réalisation de plates-formes de commerce électronique est destinée aux PME-PMI qui n'ont pas les moyens ou les compétences soit pour développer en interne des portails soit pour faire appel à des prestataires spécialisés ; et l'offre Tem'Post qui engage contractuellement La Poste sur les délais et verse des pénalités au client en cas de retard constaté est, quant à elle, réservée aux grands comptes.

La clientèle professionnelle n'est donc elle-même pas homogène et est aujourd'hui segmentée. Aux clients individuels, il convient donc d'ajouter trois catégories de clients professionnels : les professionnels, établissements de moins de trois salariés ; les entreprises ; et les grands comptes, sociétés faisant plus de 90 000 € de chiffre d'affaires avec La Poste. Le service national des grands comptes a d'ailleurs été créé en 1993 pour 55 clients qui représentaient alors 25% du chiffre d'affaires. « S'ajoute à cela une segmentation dimensionnelle plus poussée selon le chiffre d'affaires du client, le nombre de salariés de la société, sa zone d'habitat (...) Trois familles existaient : les modérés, les impliqués et les développeurs. » [Jeantet (2001), p.403]

Il va de soi qu'entre ces quatre catégories de clients, l'offre de services – tarification, distribution, points de vente, prestations – n'est pas identique, et que cette offre est, selon la catégorie, plus ou moins personnalisable. La question est de savoir jusqu'à quel degré, et en fonction de quel segment, il est possible de sortir du champ des possibles fixé théoriquement en amont de la conception de la prestation. Par exemple, « que fait-on quand l'entreprise considérée a une partie de son trafic colissimo qui ne répond pas exactement aux normes de poids et de dimensions ? Applique-t-on le règlement à la lettre en lui refusant ces colis au risque de perdre un client au profit de la concurrence beaucoup plus souple sur ce point là ? L'établissement des contrats en donnant l'occasion du dialogue permet donc un traitement beaucoup plus souple de ce genre de problèmes, habituellement réglés par la négative à un guichet. » [Jougleux (1993), p.74] La question ainsi soulevée est de savoir quel degré de personnalisation peut être adopté dans la vente d'une prestation : il est certain que les grands comptes bénéficient plus facilement de prestations élaborées sur mesure qu'un client individuel. Mais ce n'est pas tant la segmentation qui apporte la personnalisation que la qualité de la relation entre un client professionnel et le conseiller courrier de La Poste.

La segmentation et la personnalisation de l'offre en fonction des segments ne sont pas spécifiques au courrier, elles sont également appliquées dans les services financiers. Au-delà d'une gestion différenciée pour la clientèle fortunée, il existe une segmentation de la clientèle des particuliers : les familles ALICE, pour « l'Amélioration de la Lisibilité des Informations Commerciales pour plus d'Efficacité » créées en 1997. Ces familles – qui classent en dix-huit catégories la clientèle – permettent de séparer les clients à conquérir des clients à conforter. Les catégories sont conçues en fonction de la fidélisation par rapport au compte chèque postal (CCP), de l'équipement en nombre et en type de produits. Ce sont, par exemple, la catégorie « CBD » qui représente le client CCP bi-détenteur dont les revenus sont domiciliés, ou la catégorie « AIP » qui représente le client qui possède uniquement un livret A avec une forte surface financière mais aucune activité⁹¹. Les politiques de relance sont adaptées à chacune de ces catégories de clientèles. Ces familles sont également utilisées pour aider le guichetier dans ses accroches commerciales. La politique commerciale développée grâce aux familles ALICE a, selon la direction, connu un véritable succès et, pour affiner la segmentation de la clientèle et améliorer la pertinence de l'organisation de l'offre commerciale, de nouvelles familles ALICE ont été définies en 2003.

Tous ces exemples montrent bien les efforts consentis par l'opérateur postal pour différencier sa clientèle en la segmentant. Mais cette politique suscite deux débats : la non égalité de traitement des usagers et la satisfaction théorique d'un client abstrait.

Le premier débat, plus idéologique que pratique, peut être facilement dépassé. Il est vrai que les principes du service public incluent l'égalité de traitement entre les usagers. Affirmer que la segmentation de la clientèle et l'adaptation des services à chaque segment est le seul moyen de survivre sur un marché, est une proposition qui peut choquer les partisans d'un service égalitaire [Paoli et Gantes (1981)]. Mais l'interprétation de la loi permet de rendre compatible le service public et la segmentation : « Des contrats peuvent être conclus prévoyant des modalités particulières d'exécution ou de tarification de ces services avec des clients remplissant des conditions particulières mais le principe d'égalité suppose un traitement identique pour tous les usagers remplissant les mêmes conditions. » [Darrigrand et Pelissier (1997), p.32] Le débat devient également en partie obsolète dans la mesure où l'égalité de traitement des usagers ne se justifie que sur les missions de service public de l'opérateur et alors que 71% du chiffre d'affaires de La Poste est aujourd'hui réalisé dans des marchés concurrentiels. Certains vénéralistes ont d'ailleurs développé leur propre réseau de distribution : celui-ci entre en concurrence avec celui

⁹¹ « CBD » : C pour CCP, B pour bi-détenteur (2 produits), D pour domicilié ; « AIP » : A pour livret A (1 seul produit), I pour inactivité et P pour une surface financière supérieure.

de La Poste, impliquant de fait la nécessaire différenciation des clients de l'opérateur pour conserver ses parts de marché.

Le second débat est plus problématique. Segmenter la clientèle et différencier l'offre en fonction des segments permet-il de mieux répondre aux besoins et aux attentes des clients ? La politique d'orientation client est-elle pleinement justifiée lorsqu'elle définit en amont les catégories de clients et les prestations associées ? « Pour la direction, le terme générique de client et les différentes catégories de clients désignent soit une entité générique abstraite désignant un collectif anonyme à servir – souvent utilisée comme un levier pour transformer le travail – soit un consommateur à qui l'objectif sera de vendre des produits ciblés, soit encore une figure juridique à considérer. La personne physique qui se présente au guichet est peu prise en compte au niveau de ces représentations. » [Jeantet (2001), p.405] Il est donc souvent difficile d'associer le client tel qu'il est défini par le siège, la segmentation des clients et la politique associée tendant à une donner une image abstraite du client qui ne correspond pas à la réalité concrète des situations [de la Burgade et Roblain (2006)] : le client, pris en compte par le siège dans sa politique de segmentation et dans la définition de l'offre, correspond-il toujours aux réalités du client sur le terrain ? Tous les clients rentrent-ils toujours dans les catégories prédéfinies en amont ?

II.1.4. Vers une segmentation géographique de l'offre

Au-delà d'une segmentation de la clientèle en fonction de critères socio-économiques, le processus de personnalisation de masse engagé à La Poste s'oriente également vers une segmentation géographique de l'offre. Si mieux répondre aux attentes des clients signifie qu'il faut augmenter et améliorer l'offre de services et de produits, il n'est peut-être pas nécessaire de vendre dans tous les points de vente l'intégralité de l'offre postale tout comme il n'est pas forcément nécessaire de se limiter aux prestations postales.

Il est vrai que les statistiques du réseau présentent des chiffres surprenants : 19% des bureaux ont une activité quotidienne inférieure à 1h, 14% entre 1h et 2h30⁹². Ces chiffres, peu élevés, s'expliquent en partie par la forte densité du réseau postal et une répartition disproportionnée par rapport à la densité de la population : il existe en effet 11 500 points de contact (62%) dans les villages de moins de 2 000 habitants contre 1 200 (6,7%) dans les villes de plus de 50 000 habitants. La question du coût d'un tel réseau conduit à deux interrogations : quels canaux de distribution privilégier ? Quelle offre proposer dans chacun des points de contact ?

Depuis une décennie, La Poste a mis en œuvre toute une réflexion sur les canaux de distribution à privilégier, les nouvelles modalités de points de contact et les réseaux tiers potentiels. La finalité est de participer à l'aménagement du territoire, « d'élargir la diffusion des produits postaux en acceptant le développement des points de ventes dans des réseaux commerciaux, d'aménager les horaires des points de contact postaux en fonction de la fréquentation réelle du public et de faire de La Poste un acteur central des maisons de service public » [Larcher (1999), p.7]. La politique est clairement axée sur la redéfinition de zones de vie postale en ouvrant des bureaux dans les quartiers les plus commerçants des plates-formes urbaines, en favorisant le développement d'agences postales communales dans les zones rurales pour partager les coûts avec les collectivités locales, en développant progressivement un réseau de points poste chez les commerçants, en vendant les produits postaux en grande surface, en installant des machines de libre-service affranchissement et des distributeurs automatiques de billets dans les grandes surfaces, les stations service ou les relais H, et en continuant de participer aux initiatives de maisons de service public dans les zones rurales. Il ne faut pas non plus négliger les bureaux de tabacs que La Poste encourage aujourd'hui à vendre non plus des timbres mais des Prêts-à-poster.

⁹² Source : *Forum*, La Poste, n°185, janvier 2004.

Parallèlement aux développements de ce réseau de vente multimodal, se posent les questions de la cohérence et de la pertinence de l'offre offerte en chacun des points de contact avec la clientèle. Pour faire face à « une absence de politique globale sur les réseaux associés avec des modalités d'animation sur le terrain qui ne sont pas structurées et homogènes et entraînent une disparité de l'offre »⁹³, le projet CAP Client préconise ainsi de définir et de mettre en place des nouveaux concepts de bureau de poste. Il s'agit non seulement de moduler l'offre de services en fonction du marché local mais également de favoriser la vente de produits tiers. L'objectif est d'obtenir un déploiement différencié des produits et services, en s'adaptant aux besoins locaux, tout en minimisant les coûts du réseau. L'idée est que toute l'offre postale soit disponible pour l'ensemble des clients à moins de 10 minutes en voiture. La vente de produits tiers est également de plus en plus encouragée, à l'instar des *Postshops* anglais créés en 1987 qui, outre les produits philatéliques, vendent des articles de papeterie, des cadeaux et emballages, des jouets, un service de photomaton et de photocopies.

Là encore, le choix des produits et services qui sont vendus dans chacun des points de contact n'incombe pas aux entités locales mais davantage aux échelons hiérarchiques supérieurs : le but est d'adapter l'offre de services au niveau local selon un schéma et un mode de prescription édicté nationalement. La marge de manœuvre locale semble limitée.

II.1.5. La politique de l'accueil : une volonté de standardiser les modes de délivrance de la prestation

La segmentation géographique de l'offre combinée à un déploiement différencié des produits et service est une source potentielle de disparité dans les modalités de délivrance de l'offre. Dans la mesure où les prestations et leurs modularités sont déjà standardisées, l'opérateur cherche à standardiser les modes de délivrance de la prestation pour en assurer l'homogénéité. Cette volonté de standardiser et de normaliser est pleinement affichée dans les politiques de l'accueil qui se succèdent depuis quinze ans à La Poste. Ces politiques s'inscrivent dans un processus de normalisation néo-taylorien : normes d'aménagement des bureaux, principes d'accueil ou standards de temps par type de produit. L'objectif annoncé par l'opérateur est d'améliorer la qualité de service à travers la mise en œuvre de politiques normalisatrices intitulées « Accueil à cœur », « À l'écoute de nos clients » ou « plan mini-attentes ».

En matière d'aménagement du bureau de poste, Sylvain Leduc (2006) décrit les politiques qui se sont succédées depuis 1990. L'événement majeur est incontestablement le programme A200B (Aménagement de 200 bureaux) qui a eu pour objectif de reconfigurer les bureaux de poste en homogénéisant leur image. L'aménagement du bureau est ainsi intégralement pensé en amont, que ce soient les présentoirs, les guides file, les panneaux d'affichage ou les automates, *etc.*. Le chef d'établissement n'a que des pouvoirs très réduits quant à l'aménagement de son bureau, il doit se conformer aux normes. Le diagnostic établi en 1999 dans le cadre du projet CAP Client est pourtant sévère : il relève une distorsion d'image et un manque d'homogénéité entre les points de vente dans la mesure où la mise en scène des produits et services est laissée à l'initiative des bureaux de poste, sans compétences et moyens particuliers⁹⁴. Un tel diagnostic conduit l'opérateur à renforcer la normalisation. Certains choix de standardisation sont ainsi postérieurs au lancement du programme A200B, comme celui de limiter, dans les bureaux de poste, l'affichage « local » aux événements qui relèvent des axes de communication définis par le siège : sportifs avec les compétitions de VTT et l'équipe de France de Football ; humanitaires avec la croix rouge, les pièces jaunes soleil et le Téléthon ; et épistolaire avec la Fondation d'entreprise La

⁹³ Projet CAP Client, La Poste, mai 1999, p.13.

⁹⁴ Projet CAP Client, La Poste, mai 1999.

Poste⁹⁵. L’affichage dans les bureaux de poste ne peut pas être « pollué » par des affiches pour des manifestations locales qui ne rentrent pas dans ces catégories et ne sont pas validées par le département. Les règles d’aménagement du bureau sont relativement strictes pour assurer une homogénéité de l’accueil. La Poste a également tenté de renforcer cette homogénéité en réfléchissant au port de l’uniforme pour les guichetiers, mais le projet intitulé « Passeport pour l’élégance » n’a finalement pas abouti.

La politique de l’accueil ne se limite pas à l’agrément des lieux, elle cherche également à améliorer la qualité de la relation de service en édictant des principes d’accueil. Le challenge « Accueil à cœur » lancé en 1996 a pour objectif d’évaluer le respect d’un script de comportement et la bonne connaissance des produits de la part des guichetiers : des visiteurs mystères parcourent les bureaux de poste pour réaliser ces évaluations. La mise en place de ce script de comportement montre la volonté de l’opérateur de standardiser également la relation. Le script dénommé « BRASMA » – Bonjour, Regard, Attention, Sourire, Merci, Au revoir – a théoriquement pour objectif de rendre les employés plus accueillants : dire bonjour, regarder le client, être attentif, lui sourire, lui dire merci et au revoir.

La qualité de service se mesure également par le temps d’attente du client. La Poste a déployé une politique destinée à réduire le temps d’attente à moins de 5 minutes pour tous les clients dans les bureaux les plus fréquentés. Les mesures annoncées sont au nombre de six : adaptation des horaires aux flux de la clientèle ; mobilisation de tous les acteurs ; réflexion sur les opérations longues ; attribution d’équipements supplémentaires (guide file, automates) ; renforcement des effectifs au contact du public ; et mise en place de challenges pour stimuler et récompenser les meilleurs bureaux. Ce plan s’accompagne d’outils pour mesurer l’attente et déterminer les mesures à mettre en place. Là encore, l’organisation du bureau échappe en quelque sorte au chef d’établissement qui doit mettre en œuvre les modifications que lui préconisent les résultats du plan mini-attente, comme si les flux de clients étaient toujours fonction du jour et de l’heure.

Le dernier aspect de la politique de normalisation de l’accueil et de la relation de service est la mise en place de standards de productivité et de ratios de suivi de l’activité. L’application SUPER (Suivi de la performance des établissements du réseau) est un outil de pilotage et de suivi de la production. Il permet de mesurer la productivité d’un bureau de poste et de suggérer des améliorations possibles. Dix ratios de productivité sont ainsi calculés à partir d’autres applications comme la « statistique 539 ». Celle-ci est un outil qui indique les temps standard pour la charge de travail grand public : chaque activité élémentaire est affectée d’un coefficient 539, chaque point 539 représentant une minute de travail. Le total de ces points permet ainsi de mesurer la productivité d’un employé, d’un bureau, en fonction des horaires d’ouvertures et des produits vendus. Par exemple 77 000 points par an indique une productivité de 75% pour un agent.

Toutes ces politiques qui touchent tant à l’agrément des lieux qu’à des principes d’accueil ont pour objectif, à travers les normalisations qu’elles suggèrent, d’améliorer la qualité de service et ainsi de mieux servir le client. Elles participent pleinement de la politique globale d’orientation client de La Poste. Elles ne sont pas propres au guichet dans la mesure où elles trouvent des échos dans les autres métiers de l’opérateur. Sandrine Rousseau-Devetter et François-Xavier (2003) expliquent d’ailleurs comment la réforme des tournées mise en œuvre en 2001 avait pour objectif d’augmenter la productivité tout en cherchant à atténuer les relations de connivences entre facteurs et clients.

⁹⁵ La Fondation d’entreprise La Poste « soutient l’expression écrite en aidant l’édition de correspondance, en favorisant les manifestations artistiques [autour de l’écriture], en encourageant les jeunes talents qui associent texte et musique et en s’engageant en faveur des exclus de l’écriture ». Cf. <http://www.fondationlaposte.org>

Les caractéristiques de la politique de personnalisation de masse mise en œuvre par l'opérateur postal pour mieux répondre aux attentes du client sont ainsi identifiées : conception centrale, offre améliorée, segmentation des clients, standardisation non seulement des modularités des prestations mais aussi de la relation de service. Cette politique d'orientation client de La Poste est comme la qualifie Françoise Piotet (1997) un véritable processus d'ingénierie rationnelle : le conseiller financier caractérise et segmente sa clientèle ; ses tâches sont découpées et leur enchaînement est formalisé ; les relations humaines sont désincarnées. À vouloir tout standardiser et tout normaliser, les agents agiraient alors mécaniquement. La relation de service ne paraît ni considérée ni valorisée. Cela permet-il pour autant à La Poste de mieux répondre aux attentes d'un client ? Certes, un tel fonctionnement conduit, il est vrai, à complexifier l'offre de services et à améliorer statistiquement et en moyenne la qualité de service. Mais le client se limite-t-il à l'être abstrait qui sous-tend toutes ces politiques ? L'importance de ces prescriptions n'annihile-t-elle pas tout espace d'innovation ainsi que toute logique d'innovation qui pourrait exister localement ?

II.2. Un déploiement commercial sans précédent

Outre l'orientation client, l'opérateur subit une refonte entière de son système commercial. Il est vrai que la littérature tend à opposer la logique de service public et la logique commerciale [Teissier (1997)]. Il n'en demeure pas moins que La Poste accomplit ses missions d'intérêt général et met en œuvre un déploiement commercial sans précédent. Il s'agit pour l'opérateur de créer ou de spécialiser les forces de vente, de former et de recruter pour l'action commerciale, de développer les mécanismes d'incitation à la vente à travers l'objectivation et le commissionnement et de mettre en place une politique globale de marketing qui inclut marketing interne, marketing externe ou *merchandising*.

II.2.1. Le développement de nouveaux métiers commerciaux

Laurent Hermel et Jérôme Bon (1993) et Laurent Hermel (1995) dressent un historique très précis de l'évolution de la fonction commerciale à La Poste entre les années 1950 et 1990. Les cinq phases d'évolutions qu'ils identifient peuvent être abordées sous l'angle des métiers ou directions créés à chacune de ces phases : chronologiquement le service des relations extérieures, les chargés de clientèle pour les usagers importants⁹⁶, le Service de liaison et d'action commerciale, les chefs de produit et la Direction du réseau grand public.

1. Laurent Hermel (1995) situe l'introduction de l'approche marketing dans les administrations et les entreprises publiques dans les années 1950 avec la création des premières structures organisées de relations extérieures. Le service des relations extérieures, créé au sein du ministère des PTT, a la charge de la communication du ministre des PTT et de la définition de politiques de publicité : la communication est organisée en direction des organes de presse.
2. Le démarrage de la fonction commerciale n'intervient que quelques années plus tard avec la création de la fonction de chargé de clientèle pour les usagers importants (INLUI). Comme l'explique Laurent Hermel (1995), le mot « commercial » est alors banni du langage postal, la création de ce véritable métier commercial n'en portera donc pas le qualificatif.
3. C'est au début des années 1970 que Laurent Hermel et Jérôme Bon (1993) situent le véritable essor de la fonction commerciale à La Poste, avec la création en 1972 du Service de liaison et d'action commerciale (SLAC). Le SLAC, progressivement décliné dans chaque entité régionale et départementale, a pour objectif de relayer les campagnes de

⁹⁶ Appelés inspecteurs de liaison avec les usagers importants (INLUI).

communication nationales, de mettre au point l'action de promotion au niveau local, de diffuser l'esprit commercial, d'appuyer les actions des receveurs et de suivre les clients importants. Ce service devient à la fin des années 1970 une véritable direction de l'action commerciale, recrutant et formant des attachés commerciaux⁹⁷ : « Auprès des clients, et surtout les plus importants, ils établiront des relations personnalisées et leur proposeront l'utilisation d'un service ou d'un produit nouveaux. Auprès du personnel, ils organiseront des réunions d'information et de concertation, afin de le guider dans ses actions de promotion commerciale. » [Lukaszewicz (1975), p.64].

4. La quatrième phase identifiée par Laurent Hermel et Jérôme Bon (1993) est celle du marketing naissant avec la création des fonctions de chefs de produit. C'est en 1979 qu'est créé le premier service marketing pour les produits financiers, avec des chefs de produit, des chefs de marché, des responsables d'études de marché, un responsable d'études documentaires, des responsables de la prévision, de la planification ainsi qu'une cellule de mise en œuvre opérationnelle. Ces chefs de produit inaugurent l'étude des besoins du public avant le lancement des nouveaux services.
5. Au final, la mise en œuvre d'un marketing stratégique à La Poste est annoncée avec la création en 1991 de la Direction du réseau grand public : c'est une direction fonctionnelle en charge du développement grand public, du soutien et de la professionnalisation des acteurs grand public pour accroître et dépasser les objectifs grand public. « Au-delà de l'aspect synthèse du *mix*-marketing, c'est toute une nouvelle culture de marketing réseau qui va apparaître. Cela se traduit dans certaines organisations, comme La Poste, par la création d'une véritable Direction de réseau, intégrant les fonctions du marketing stratégique et des moyens pour la définition et la mise en œuvre opérationnelle du marketing sur le terrain. Son rôle sera de définir et de gérer les forces de vente, d'assurer la communication et les campagnes de publicité, de piloter et d'encadrer des équipes de soutien et d'appui pour la définition et la mise en œuvre de diagnostics et de plans d'actions locaux et départementaux. » [Hermel (1995), p.52]

Si la réforme de 1990 voit l'intégration du marketing dans ses structures de métiers courrier et clientèles financières, elle impulse également la création « à marche forcée » de forces de vente qui se déploient sur la terrain [Hermel et Bon (1993)]. Le conseiller postal et financier, créé en 1984, se retrouve éclaté et complété par d'autres métiers :

1. le conseiller courrier et le délégué courrier, en charge de l'action commerciale des activités courrier auprès des entreprises et des institutions ;
2. le conseiller financier en charge de la vente de services financiers au grand public ;
3. les conseillers financiers dédiés à une clientèle plus différenciée avec le conseiller spécialisé en patrimoine (CSP), le conseiller spécialisé en immobilier (CSI) ou le conseiller spécialisé en entreprise (CSE) ;
4. et les animateurs de ventes grand public – créés en 1996 à partir de la fusion des animateurs des ventes spécialisés par métier – dont le rôle est de contrôler, d'évaluer, de professionnaliser et d'organiser.

Le nombre de conseillers financiers et de conseillers courrier est multiplié par quatre entre 1990 et 1994, montrant ainsi l'ampleur de la mutation opérée par l'opérateur avec la réforme de 1990. « Au-delà de l'aspect quantitatif apparaît un changement important dans l'encadrement, la formation, les objectifs assignés à la force de vente qui a pour tâche principale de faire du chiffre

⁹⁷ Ce nouveau corps des attachés commerciaux est le résultat de la fusion entre les chargés de clientèle avec les usagers importants et les animateurs financiers.

d'affaires. L'ancienne force de vente travaillait davantage dans le domaine du relationnel, du conseil et de l'assistance. » [Hermel et Bon (1993), p.27]

Le souci d'augmenter la force de vente et de la spécialiser montre clairement la volonté de l'opérateur d'avoir une approche commerciale sur des marchés qui s'ouvrent de plus en plus à la concurrence. Encore en 1998, le schéma directeur de l'organisation et de l'informatique de La Poste continue d'augmenter l'importance de la vente et du contact avec le public, en préconisant le recentrage des chefs d'établissement sur la vente et le passage de 55 à 65% du nombre de postiers en contact avec le public.

Toutefois, au-delà de la création de métiers commerciaux et de la spécialisation des forces de ventes, encore faut-il renforcer la professionnalisation de chacun de ces métiers.

II.2.2. Du personnel formé et recruté pour la vente

La professionnalisation des métiers commerciaux est relativement récente à La Poste. Inexistante il y a quinze ans, la formation à la vente a aujourd'hui une place primordiale : avant la formation portait sur les procédures, maintenant elle porte sur la vente [Moreau (2000)]. Cet intérêt croissant pour la vente est concomitant à l'apparition du métier d'animateur des ventes en charge de la professionnalisation du personnel.

Entre autres activités, les animateurs des ventes sont chargés de vérifier que les nouvelles méthodes de vente mises en place à La Poste sont bien assimilées et bien appliquées. Parmi ces techniques de vente, la méthode « optigamme » est présentée comme un outil qui, à travers le triptyque « Où, quand, quoi ? » permet de proposer le produit le plus adapté au besoin du client. Cette méthode illustre le développement de la commercialité de l'opérateur car elle « prescrit de systématiquement commencer par proposer le produit le plus cher, et de décliner des produits de moins en moins chers au fur et à mesure que le client refuse » [Jeantet (2001), p.114]. D'autres techniques de ventes peuvent également être mentionnées, comme le développement de séances de *phoning* par les conseillers financiers en 1997 : ceux-ci sont invités à effectuer des relances par téléphone sur la base des familles ALICE.

Pour assimiler et mettre en application ces méthodes et techniques, les animateurs des ventes encadrent les séances de *phoning* ou organisent des séances de *training*. L'animateur peut ainsi organiser des jeux de rôle où il se met à la place du client et où le guichetier doit répondre à sa demande. Ces nouvelles méthodes de formation et de professionnalisation ne recueillent pas toujours l'adhésion des postiers et certains d'entre eux ne se retrouvent pas dans l'accroissement de la commercialité qu'on demande dans leur travail [Moreau (2000)].

Un des moyens d'atténuer les résistances du personnel face au développement commercial, est pour La Poste de jouer sur les modes de recrutement du personnel, tant au niveau des guichetiers qu'au niveau des facteurs. Pour les guichets, « la politique générale actuelle de La Poste est effectivement de favoriser le recrutement d'agents qui font preuve de compétences relationnelles et commerciales au niveau du *front office*. Mais aussi de préposer en *back office* les gens qui leur semblent ne pouvoir adhérer à cette nouvelle philosophie et être trop ancrés à leur goût dans une logique ou une culture postale trop traditionnelle. » [Moreau (2000), p.45] La Poste cherche également à faire participer les facteurs à son action commerciale, en incitant les accroches commerciales ou en encourageant la vente de produits lors de leurs tournées. Mais pour cela, elle doit s'affranchir de la résistance des syndicats, du statut de fonctionnaire des facteurs et du fonctionnement basé sur l'ancienneté : le moyen le plus efficace semble être de jouer sur le mode de recrutement. Marie Cartier (2001) explique ainsi comment les profils commerciaux peuvent être privilégiés : « Lorsque les jurys font raconter aux candidats leur expérience de travail, ils insistent particulièrement sur les tâches dont ils savent que de nombreux facteurs, et en particulier les "anciens", refusent de les accomplir : la vente de Prêts-à-poster, la distribution de publicité, l'acceptation de faire un travail au nom de l'"entraide"... il s'agit moins de vérifier les

connaissances postales du candidat que d'évaluer la "souplesse" de sa "personnalité".» [Cartier (2001), p.78]

II.2.3. Une part variable qui sous-tend un management par objectif

Pour encourager la démarche commerciale du personnel, l'opérateur a également mis en place un système de rémunération qui dépend à la fois des volumes de vente et de la réalisation des objectifs. C'est le 26 novembre 1991 par une décision de son conseil d'administration que La Poste a adopté un nouveau système de commissionnement commercial. Il est intégré en 1995 à un nouveau dispositif de part variable qui ne limite plus l'attribution d'un salaire variable aux seuls métiers commerciaux. La complexité du dispositif de part variable actuel ne permet pas d'en rendre compte de manière exhaustive. Il convient donc d'en présenter une version synthétique qui, par simplification, n'inclut pas toutes les situations possibles et paraît potentiellement inexacte à tout connaisseur.

La part variable correspond à deux éléments distincts qui ne concernent pas tous les membres du personnel :

1. la participation au développement de La Poste ;
2. et le commissionnement.

La participation au développement de La Poste a été créée en 1995⁹⁸ alors que le commissionnement est beaucoup plus ancien.

Le premier élément concerne uniquement le personnel d'encadrement : directeur d'établissement, directeur commercial, directeur de groupement, *etc.*⁹⁹. Elle est calculée en fonction des objectifs commerciaux et en fonction des objectifs de qualité, de maîtrise des coûts et de management, qui sont fixés lors des entretiens annuels avec les supérieurs hiérarchiques.

Le commissionnement touche directement les forces de vente et indirectement les autres personnels. Il faut distinguer le commissionnement des services financiers et le commissionnement du courrier qui concernent le personnel d'un bureau de poste mais qui sont chacun destinés prioritairement à des forces de vente spécialisées distinctes : la force de vente des services financiers – majoritairement représentée par les conseillers financiers – et la force de vente courrier/colis entreprises et professionnels – majoritairement représentée par les conseillers courrier.

Le commissionnement des conseillers financiers s'articule autour de deux axes.

1. Le travail qualitatif des portefeuilles :
 - a. un commissionnement sur la collecte nette, *i.e.* sur la collecte incrémentale concernant les dépôts à vue et les produits d'épargne et de placement ;
 - b. un commissionnement sur les prêts épargne-logement, habitat, conventionnés et à taux zéro ;
 - c. des primes ALICE liées au développement de la fidélisation des clients, calculées en fonction de l'évolution du nombre de clients domiciliés, du nombre de clients tri-détenteurs et du nombre de client détenteurs de prêts.
2. L'action commerciale quotidienne :

⁹⁸ Décision n°510 du 3 avril 1995, *Bulletin des Ressources Humaines de La Poste*, RH 14, 1995.

⁹⁹ Voir la liste du personnel concerné dans : Décision n°549 du 7 mars 2005, « Part variable au titre de l'année 2004 : principes généraux », *Bulletin des Ressources Humaines de La Poste*, RH 14, 2005.

- a. des primes pour l'ouverture de CCP qualifiés¹⁰⁰ et la mise en place d'une domiciliation, d'une carte de paiement ou d'équipement sur des CCP déjà ouverts ;
- b. un commissionnement de la collecte brute ;
- c. des primes épargne-logement pour les ouvertures de CEL et PEL ;
- d. des primes pour la constitution de dossiers de prêt ;
- e. des primes d'apport de rendez-vous aux conseillers spécialisés (CSI, CSP ou CSE).

Le calcul de certaines de ces primes est présenté à titre d'illustration en annexe IX¹⁰¹. Ce système de commissionnement ne récompense pas uniquement les conseillers financiers, il récompense également à un degré plus faible les chefs d'établissement, les chefs d'équipe, les guichetiers ou les facteurs. Les chefs d'établissement, les chefs d'équipe et les guichetiers reçoivent effectivement un pourcentage de la part collective calculée sur la collecte nette ; les guichetiers et les facteurs reçoivent les primes d'apport de rendez-vous ou les primes concernant l'action commerciale quotidienne quand ils l'ont réalisée eux-mêmes.

Un système de commissionnement tout aussi complexe existe également pour la vente des produits courrier/colis non seulement pour les guichetiers ou les facteurs, mais aussi et surtout pour les forces de vente entreprises et professionnels. Là encore, si le dispositif de commissionnement des services financiers fait la part belle aux conseillers financiers, le dispositif de commissionnement du courrier fait la part belle aux forces de vente entreprises et professionnels : délégués commerciaux, conseillers courrier, chefs des ventes, assistants commerciaux ou chargés d'affaires.

Le commissionnement des forces de vente entreprises et professionnels est calculé en fonction d'une base de commissionnement trimestrielle par gamme stratégique. Les gammes stratégiques sont le colis, la publicité non adressée, la publicité adressée, le courrier d'affaires et l'international. La base de commissionnement est ensuite multipliée par un taux de commissionnement (entre 0 et 180%) en fonction du taux de réalisation des objectifs de vente et par une modulation qualitative (entre 0,9 et 1,1) en fonction du respect des priorités managériales déterminées par le chef des ventes. Dans tous les cas, si le taux de réalisation de l'objectif est inférieur à 90%, le taux de commissionnement sera égal à 0%, rendant ainsi nul le commissionnement calculé. Il existe toutefois un commissionnement additionnel et des bonus qui sont calculés autrement : le commissionnement additionnel récompense le développement annuel de la publicité adressée à partir du calcul de l'évolution du chiffre d'affaires ; et les bonus récompensent la vente d'un nombre limité de produits stratégiques¹⁰². Il est donc facile d'imaginer le pouvoir incitatif de cette grille de commissionnement qui encourage largement l'effort de vente et la réalisation d'objectifs.

Les métiers traditionnels, guichetiers et facteurs, ne sont pas concernés par cette grille de commissionnement courrier. Dans leur cas, une liste relativement limitée de produits postaux leur permet toutefois de toucher un pourcentage de la vente, par exemple 1% sur des produits philatéliques ou des Prêts-à-poster¹⁰³.

¹⁰⁰ Un CCP qualifié est un CCP avec au moins deux des trois éléments : domiciliation, carte de paiement ou équipement.

¹⁰¹ Pour connaître le détail du dispositif : Note DRGP/DC N°1/2000, « Commissionnement des produits et services financiers dans les bureaux de poste pour l'année 2000 », *Bulletin de La Poste*, SF 001, 2000.

¹⁰² Pour connaître le détail du dispositif : Instruction du 26 avril 2000, « Dispositif de commissionnement des produits courrier/colis 2000 », *Bulletin de La Poste*, courrier 001, 2000.

¹⁰³ Cf. annexe X.

Ce système de part variable a deux particularités : il rompt avec la logique bureaucratique d'égalité de traitement de tous les agents et il renforce la prégnance d'un management par objectif.

Il est intéressant de regarder le peu d'importance de la part du commissionnement dans la rémunération du facteur ou du guichetier par rapport à la part que peut prendre le commissionnement dans le salaire d'un conseiller financier ou d'un conseiller courrier. La logique de rémunération des forces commerciales est assise sur un principe d'équité : à chacun selon sa contribution. Comme l'explique Françoise Piotet (1997 et 1999), le commissionnement même appliqué à une partie seulement du salaire rompt donc la cohérence de gestion du personnel qui prévalait jusqu'alors. Les règles de calcul segmentent le personnel en deux types de catégories : ceux pour qui la part variable a un impact important sur leur salaire ; et ceux pour qui la part variable est relativement faible. Les travaux de recherche déjà réalisés à La Poste permettent de mieux comprendre le rapport aux commissionnements d'une part du conseiller financier et du conseiller courrier et d'autre part du facteur et du guichetier.

Dans le cas du guichetier ou du facteur, le commissionnement à la fois sur les produits financiers et les produits courrier ne représente généralement pas plus de 30 ou 45 euros par mois. Ils cumulent ainsi les primes d'apports de rendez-vous (aux conseillers financiers et aux conseillers courrier) et les primes de ventes de certains produits. Selon Moreau (2000), le rapport au commissionnement reste cependant relativement positif dans la mesure où ce supplément n'est pas négligeable, et ceci, même si les guichetiers ou les facteurs peuvent se plaindre de la réduction de certains pourcentages de commissionnement sur la vente de produits courrier. En revanche, Françoise Piotet (1997) écrit dans un travail de recherche sur le métier des conseillers financiers que les guichetiers estiment généralement que leur commissionnement est trop faible, voire dérisoire. La part donnée aux conseillers financiers serait trop élevée. Dans certains bureaux, ce sentiment se traduit par des corps de métiers qui refusent de continuer à apporter des affaires aux conseillers commerciaux. « Le cofi¹⁰⁴ vient voir les facteurs ; ils écoutent mais ne font rien derrière et le cofi se casse les dents, ça finit par faire partie de sa mémoire et il sait qu'il n'en tirera rien, il ne reste alors au cofi que les guichetiers (...) Celui qui apporte se met en rupture avec son groupe et les autres lui disent qu'on se fout de lui » [Chef d'établissement]. Mais cette situation n'est certainement pas généralisable, certains agents sont contents des primes qu'ils peuvent recevoir.

Si le commissionnement n'atteint pas des sommes susceptibles de majorer radicalement le salaire des guichetiers ou des facteurs, la situation des conseillers commerciaux – conseillers financiers et conseillers courrier – est différente. « S'ils parlent peu du montant, il est néanmoins certain que celui-ci joue un rôle très important, qui n'est pas que symbolique, dans la rétribution de leur travail. » [Piotet (1999), p.135] Pour un conseiller financier, Françoise Piotet (1997) évoque ainsi des montants allant de 5 000 à 13 000 euros pour l'année. « Ce qui motive un commercial, c'est l'argent » [Piotet (1997), p.16] Il existe donc bien une différence importante de commissionnement selon les personnels, et le commissionnement n'agit pas toujours comme une motivation pour tout le monde.

Ce système de part variable sous-tend le développement d'un véritable management par objectif qui, mécaniquement, concerne presque l'ensemble du personnel de La Poste. À commencer tout d'abord par les chefs d'établissement pour qui la part variable dépend de la réalisation de leurs objectifs, appréciés et négociés en entretien individuel avec leur supérieur hiérarchique. L'évaluation dépend à la fois du résultat des ventes mais également des résultats par rapport à des objectifs de management ou de qualité. Le commissionnement des forces commerciales dépend lui aussi en partie d'un management par objectif : une partie du commissionnement dépend du résultat des ventes alors qu'une seconde partie du commissionnement dépend de l'atteinte ou non

¹⁰⁴ Le conseiller financier est également dénommé « cofi ».

d'objectifs fixés lors des entretiens annuels avec leur supérieur hiérarchique. Enfin, même si facteurs et guichetiers ne sont pas soumis à un tel management par objectif sur les ventes, il arrive dans certains établissements que le chef d'établissement, à l'occasion des entretiens d'appréciation annuels, décline les objectifs qui lui sont fixés au personnel qu'il supervise.

Ce management par objectif constitue ainsi un changement majeur que relèvent Denis Bourgeois, Pierre-Noël Denieul, Jean-Michel Denis et Nelly Mauchamp (2000) : « Un plus grand nombre de postiers travaillent avec des objectifs et la fonction des objectifs est souvent devenue plus structurante dans le comportement de ceux qui en ont. » [Bourgeois *et al.* (2000), p.18] Son impact sur le travail dépend également de l'ambition de l'agent.

La pratique du management par objectif sort renforcée par l'approche taylorienne des outils de mesure de l'activité. « Le service est ici à tout moment "objectivable" » [Orban (2000), p.1] dans la mesure où les outils de gestion permettent à la fois de suivre les ventes de manière précise et d'évaluer la productivité du personnel : les indicateurs en termes de productivité (nombre d'ouvertures de compte, nombre de coups de téléphone, de relances effectuées, ratios SUPER...), de délais, de qualité ou de variété sont ainsi multipliés.

Le management par objectif et la part variable constituent donc un élément non négligeable du déploiement commercial de La Poste. Ils sont complétés par une politique de marketing public nouvelle qui s'illustre par des innovations inédites en matière de marketing externe et de marketing interne.

II.2.4. Un recours inédit au marketing externe et au marketing interne

La communication marketing revêt plusieurs aspects que définissent Christopher Lovelock et Denis Lapert (1999) : l'affichage, la publicité, la promotion des ventes, la vente en face à face, l'identité visuelle, qui ont chacun « pour but d'aider à définir et projeter la personnalité d'une entreprise de service et à mettre en évidence les avantages concurrentiels caractéristiques à ce service » [Lovelock et Lapert (1999), p.288]. Aucun de ces aspects ne semble être ignoré aujourd'hui par La Poste dans sa politique de marketing externe.

« Les organisations publiques ont souvent un monopole d'activité, et pendant longtemps, n'ont pas considéré qu'il était nécessaire pour elles de communiquer sur leurs produits et services au-delà du strict nécessaire et légal. » [Hermel (1995), p.47] C'est le cas de La Poste qui inaugure sa politique de communication externe dans les années 1980 avec ses premiers slogans publicitaires. Elle intensifie sa présence publicitaire au cours des années 1990 et lance des opérations de communication et des opérations commerciales inédites à la fin des années 1990. Quatre exemples illustrent la nouvelle philosophie de l'opérateur : chronologiquement, une offre tarifaire différenciée en fonction du volume acheté, l'organisation de jeux-concours, les premières soldes organisées sur des produits postaux et la participation du client au choix de l'illustration des timbres.

Déjà en 1984, La Poste a adopté une démarche commerciale de promotion inhabituelle qui rompt avec les principes de l'administration : dans le cadre de l'expérimentation d'enveloppes pré-timbrées dans l'Isère, La Poste a proposé des réductions de 10% pour l'achat d'un paquet de dix enveloppes. Si cette initiative commerciale a disparu pendant quelques années, elle est réapparue à la fin des années 1990 dans la vente de produits pré-affranchis. Aujourd'hui encore le client bénéficie d'une réduction lorsqu'il achète par paquet au lieu d'acheter à l'unité des Prêts-à-poster.

Le deuxième exemple d'opération commerciale inédite est le premier jeu-concours organisé par La Poste du 3 mai au 29 mai 1993 : accompagnant le lancement d'un produit de la gamme des Prêts-à-poster, le jeu-concours porte sur les caractéristiques du Distingo et met en jeu trois Renault Twingo à gagner. Quelques mois plus tard, en octobre 1995, un nouveau jeu propose aux

clients des librairies des signets à gratter qui permettent de gagner un Poste-livre ou une réduction de cinq francs sur l'achat d'un Poste-livre.

Postérieures au premier jeu-concours, les premières soldes de produits postaux ont eu lieu en 2000. Intitulées « deux mois zinzins », ces soldes ont été organisées en janvier et février 2000 et proposent pour la première fois et au niveau national une réduction de prix sur de nombreuses références de la gamme des Prêts-à-poster. Le client a alors la possibilité d'acheter des produits des gammes « événementiels » (voyage d'une lettre, VTT, X-files, Mulder, Roland Garros, Coupe du monde de rugby, Bonjour l'Europe, un siècle d'émotions), « passionnés » (BD et Héros d'aventure), « festifs » (Joyeux anniversaire et Bonne fête, Mickey, Dalmatiens, Astérix, Croix Rouge, an 2000, *etc.*), « malins » (Duo Bilal et Daveau, Ingénio) ou « régionaux », – soit un total de 45 références soldées – avec des réductions de plus de 20%. Cette politique est tout autant tournée vers le client que vers le personnel dans la mesure où elle permet de « liquider la gamme », de « vider les stocks » et de « faire le ménage » dans les trop nombreuses références nationales.

C'est en 2002 que La Poste demande, pour la première fois, au client de participer à la conception d'un timbre en lui demandant de choisir les thèmes qui illustreront une série de timbres intitulés « les timbres du siècle ». En 2004, La Poste approfondit sa volonté de faire participer le client en organisant un concours national de dessin pour choisir la nouvelle Marianne. L'objectif officiel annoncé par l'opérateur est de favoriser la réappropriation par les Français de ce timbre vendu chaque année à plus de 3 milliards d'exemplaires.

Le marketing externe ne se limite pas à des opérations commerciales. Il se joue également dans l'organisation et l'accueil du bureau de poste : La Poste a mis en place de manière systématique depuis 1997 une véritable politique de *merchandising*. Les techniques de *merchandising* correspondent à un ensemble de techniques d'application mises en œuvre par les distributeurs en vue d'accroître la rentabilité du point de vente et l'écoulement des produits par l'adaptation permanente de l'assortiment aux besoins du marché et par la présentation appropriée des marchandises : La Poste met ainsi en place des valisettes, vitrines, piètements, tourniquets, vitres sous guichet, distributeurs automatiques, *etc.*. Plusieurs de ces outils existent déjà dans quelques bureaux de poste lorsque l'opérateur décide de les généraliser en 1997. Mais ces outils ne sont pas forcément efficaces lorsque le guichetier ne recommande par le produit.

Il est vrai que le personnel est aussi parfois peu enclin à vendre certains produits de La Poste à ses clients. Il est vrai également que certains produits ne sont pas toujours adaptés à toutes les clientèles, comme le PAP Roland-Garros qui ne se vend pas dans les zones rurales. Mais pour que le personnel vende les produits, l'opérateur doit d'abord lui vendre le produit : La Poste a donc mis en place une politique de marketing interne afin de convaincre les postiers de vendre.

Les politiques de marketing interne sont relativement récentes à La Poste, et le Colissimo est un de ses premiers cobayes : « Colissimo a fait l'objet d'une campagne de communication interne très importante visant à annoncer le produit et à mobiliser le réseau. (...) Des supports d'information et de formation spécifiques ont été élaborés pour chaque acteur : les décideurs, les animateurs de la force de vente et la force de vente, les exploitants. (...) Auparavant, la création de produit ne se soldait que par une parution au Bulletin Officiel des PTT indiquant les caractéristiques du produit et les modalités réglementaires des procédures qu'il fallait lui appliquer, et par une lettre aux chefs d'établissement leur présentant rapidement le produit. » [Jouglaux (1993), p.88-89] Aujourd'hui, les politiques de communication sont incontournables lors du développement et du suivi de produits à forte marge dits « stratégiques ». Chaque direction marketing organise désormais ses propres campagnes de suivi des ventes sur des produits stratégiques et propose des récompenses à l'appui : ce sont les opérations « fil rouge » sur les produits courrier ou les campagnes « harpon » sur les produits financiers.

À travers le développement de métiers commerciaux, la formation et le recrutement des forces commerciales, le système de commissionnement et d'objectivation ainsi qu'une véritable politique marketing, La Poste a fait le choix d'un déploiement commercial sans précédent qui complète le système prescriptocratique de l'orientation client. Néanmoins, la prescription dans ce cas est implicite, à défaut d'être explicite. Le système commercial mis en place incite le personnel à user des techniques de vente, à réaliser un chiffre, sans que la prescription ne revête toutefois un caractère formel ou coercitif. Cela ne l'empêche pas de fortement structurer l'action des postiers.

II.3. Les réalités d'une décentralisation face au système de gestion

Un système prescriptocratique accorde le plus souvent la force de la prescription à une structure centrale. L'exemple de La Poste ne contredit pas cette vision dans la mesure où la politique de personnalisation de masse et le déploiement commercial semblent avoir été configurés et organisés au niveau du siège social. Toutefois, la personnalisation de masse est sensée permettre à La Poste de se détacher d'un processus unique d'industrialisation, *i.e.* d'une production de masse à un public homogène et non différencié. Or, comme le rappelle Françoise Piotet (1997), l'industrialisation et la centralisation fonctionnent en parallèle. Cela voudrait-il signifier que la politique d'orientation client serait accompagnée d'une politique de décentralisation ? D'un côté la politique d'orientation client atténuerait théoriquement la force du processus d'industrialisation, de l'autre côté, la décentralisation permettrait aux acteurs locaux d'avoir une marge de manœuvre pour adapter le service aux spécificités de ses clients ? Il est vrai que La Poste a subi de nombreuses réformes de sa structure organisationnelle depuis 1990, consacrant tant la déconcentration que la décentralisation : si ces réformes paraissent de par leur nature louables, le quotidien du manager local en a-t-il été profondément modifié ?

II.3.1. Des réformes pleines de promesses

La modernisation des services publics n'est pas un sujet nouveau. Depuis 1967 et le rapport Nora sur les entreprises publiques¹⁰⁵, la modernisation est inscrite dans le souhait de débureaucratiser et de mettre en place des logiques gestionnaires plus autonomes et plus dynamiques : décentralisation, mobilité des personnes, évaluation des compétences, contrôle des ressources et de la qualité de service, pour ne reprendre que les politiques mentionnées par Armand Hatchuel et Frédérique Pallez (1997). C'est dans cette optique que s'inscrivent toutes les réformes adoptées par l'opérateur depuis 1990¹⁰⁶. Chaque réforme a sa propre orientation et leur succession a permis d'encourager à la fois la déconcentration, la spécialisation, la professionnalisation, la décentralisation et le *downsizing*.

La première réforme a posé les jalons d'une organisation par métiers et en réseau¹⁰⁷. Cette nouvelle organisation territoriale a été proposée en 1991 avec comme objectif une déconcentration opérationnelle vers les entités territoriales : huit délégations territoriales qui remplacent les directions régionales, libèrent le siège des fonctions opérationnelles et impulsent sur leurs territoires les éléments stratégiques et décisionnels nécessaires à leur développement. Concomitamment, la création de groupements, à l'intersection entre la direction départementale et l'établissement doit permettre de se rapprocher des préoccupations du terrain et de renforcer la déconcentration opérationnelle. Dans cette logique, les délégations doivent piloter leur activité en programmant des objectifs à chacune des entités départementales, en allouant les moyens en conséquence, et en assurant le suivi à la fois des charges et des résultats. Parallèlement à ces

¹⁰⁵ Rapport Nora sur les entreprises publiques, La documentation française, 1967.

¹⁰⁶ Les changements managériaux présentés dans l'annexe III permettent d'en dresser un tableau exhaustif.

¹⁰⁷ Cf. Chapitre II.2, § I.1.

réformes, l'opérateur a mis en place des indicateurs financiers de suivi de l'activité ainsi qu'une nouvelle gestion des ressources humaines qui préconise la gestion individuelle des carrières. L'on assiste à l'instauration de contrats de gestion qui fixent des objectifs aux managers, tant en termes de résultats qu'en termes de pratiques managériales. L'objectif annoncé officiellement est de mieux répondre aux demandes des clients en accordant une plus grande marge de manœuvre opérationnelle au terrain.

Quelques années plus tard, en 1996, La Poste met en place une spécialisation par métier de ses activités. Déjà en 1995, la branche messagerie avait été créée ; en 1996, les activités de l'opérateur sont divisées en quatre branches : le courrier, les colis, les services financiers, et le réseau grand public. L'objectif officiellement annoncé de cette spécialisation est de renforcer la professionnalisation de chaque filière, et ainsi de mieux répondre aux attentes de ses clients dans chacun de ces métiers.

Reste que si même une séparation claire de ces activités a été réalisée au niveau du siège social – bien que la Direction du réseau grand public dépende hiérarchiquement jusqu'en 2005 de la Direction des clientèles financières –, la séparation n'est pas si évidente sur le terrain dans la mesure où certains bureaux de poste distributeurs, par exemple, ont continué de réaliser sous la direction d'un même manager les activités de vente (réseau grand public et services financiers) et de distribution (courrier et colis). La spécialisation a été renforcée par un nouveau projet mis en œuvre en 2001 : le projet « Nouvelle déconcentration opérationnelle » (NDO). Celui-ci a pour objectif de segmenter les établissements postaux en deux entités distinctes : le bureau de poste en charge uniquement des activités grand public et le centre courrier en charge des activités de traitement du courrier (tri, acheminement, distribution)¹⁰⁸. Cette spécialisation par activités a été largement renforcée par la suite avec la création d'un réseau de traitement des colis spécifiques : le tri dans des centres dédiés et la distribution par les agences Coliposte. Il convient également de tenir compte de la création en 2006 de La Banque Postale. Le réseau grand public devient d'ailleurs un prestataire qui vend aux trois autres activités ses services. Il changera d'ailleurs de nom pour s'appeler « l'Enseigne » en 2007. La justification officielle de cette volonté de spécialiser le fonctionnement de l'entreprise par activités est encore une fois le souhait de mieux satisfaire le client en renforçant la professionnalisation des activités. Cette politique s'inscrit dans la volonté de personnalisation de masse et de segmentation de la clientèle.

La dernière réforme mise en œuvre par l'opérateur, intitulée « Responsabilisation du management » (RDM), s'inscrit clairement dans une volonté de l'opérateur de décentraliser les responsabilités opérationnelles afin, encore une fois, de mieux répondre aux attentes des clients. La décentralisation est combinée avec une réduction – relative – des niveaux hiérarchiques entre le siège social et l'établissement, privilégiant trois niveaux – national, territorial et local – aux cinq niveaux – siège social, délégation, département, groupement, établissement – précédemment utilisés.

Avec la réforme RDM, les managers locaux ont théoriquement plus d'autonomie et de pouvoir de décision : ils gèrent leur établissement comme une unité opérationnelle en ayant des pouvoirs de décision renforcés dans certains domaines. « Le chef d'établissement, garant de la relation client, des ventes et de la production, voit donc ses responsabilités élargies en matière de gestion, de mise en œuvre de projets locaux, de gestion du personnel, de relations sociales. Associé aux décisions portant sur la rémunération, le recrutement, la réorientation, la discipline, il doit faire preuve d'une plus grande maîtrise de la force globale de travail de son entité. » [Berthon (2006), p.198] Les entités hiérarchiques territoriales sont là en soutien et en expertise pour aider le chef d'établissement dans la gestion quotidienne de son activité.

¹⁰⁸ Certains bureaux distributeurs situés dans des zones à faible densité de population et avec un nombre limité de quartiers de distribution ont toutefois gardé leur double activité.

Tableau 12 – Échelons hiérarchiques par métier mis en place par la réforme RDM

	SFRGP	Courrier	Colis
Local	Établissements Le directeur (ou chef) d'établissement	Établissements courriers Le directeur (ou chef) d'établissement	Agences Coliposte Le directeur d'agence
Territorial	Groupements RGP Les directeurs de groupement ----- Directions départementales SFRGP Le directeur La Poste (DLP)	Groupements Courrier Les directeurs de groupement ----- Directions Opérationnelles Territoriales Courrier (DOTC) Le directeur opérationnel territorial	Directions Territoriales Colis Le directeur territorial Colis
National	Les directeurs exécutifs délégués en province ----- Direction SFRGP Le directeur SFRGP	Les directeurs exécutifs courrier ----- Direction du Courrier Le directeur du Courrier	Direction Coliposte Le directeur Coliposte

Source : Berthon (2006), p. 199

Ces dernières réformes, NDO et RDM, ont permis d'atténuer une faiblesse de l'organisation soulignée par Philippe Zarifian (2001) : La Poste n'avait ni de véritable structure hiérarchico-fonctionnelle ni de véritable structure matricielle, mais plutôt une organisation en ciseaux qui engendrait un risque de double centralisation. Il y avait un conflit récurrent entre les territoires et les activités que ces deux réformes ont supprimé dans la mesure où chaque activité supervise désormais son propre territoire.

Au final, quelle que soit la réforme décrite, le client est toujours mis en avant par l'opérateur pour la justifier. Si la question de la satisfaction des besoins des clients par un processus de personnalisation de masse reste en suspens, il convient de s'intéresser ici davantage aux marges de manœuvres qui, dans la réalité, permettent au terrain, en charge de la réalisation des activités opérationnelles, de répondre aux attentes de ces mêmes clients.

II.3.2. Une marge de manœuvre qui paraît limitée dans la réalité

L'objectif n'est pas de remettre en cause les réformes qui ont été appliquées ni leurs effets secondaires comme, par exemple, la baisse de qualité initiale dans la distribution des colis¹⁰⁹. Il s'agit plutôt de s'intéresser à leur application sur le terrain, à leur adoption par les managers locaux.

La Poste a reçu en héritage une forte tradition bureaucratique où la centralisation est inévitable. Les réformes mises en œuvres semblent avoir du mal à se départir de résurgences du passé.

¹⁰⁹ Les facteurs colis ont une moins bonne connaissance de leur territoire que les facteurs traditionnels.

Comme l'explique Philippe Zarifian (2001), la question de la structure l'emporte plus souvent sur celle du changement et rend l'opérateur hermétique à toute réforme fondamentale de son organisation et de ses modes de décisions. Sans vouloir être aussi catégorique sur la manière dont les réformes sont appropriées par l'organisation, il apparaît utile de mobiliser tout d'abord des travaux de recherche antérieurs au projet RDM pour expliquer les bienfaits que peut apporter cette réforme. Il convient ensuite de montrer comment cette réforme n'a pas encore été pleinement appropriée par le terrain en empruntant les analyses de Marie-Noëlle Berthon (2006).

Avant la mise en œuvre du projet RDM, plusieurs travaux de recherches ont abouti à des conclusions similaires : il existe un manque cruel d'information, de communication et de participation des managers locaux et territoriaux sur la stratégie et l'évolution de l'opérateur [Bourgeois *et al.* (2001), Fiol *et al.* (2001), Zarifian (2001)]. L'autonomie des entités locales et territoriales se limite très souvent au registre politique et social, donnant l'impression que les réformes qui se sont succédées ont davantage favorisé la déconcentration plutôt que la décentralisation. Les managers locaux n'ont effectivement aucun pouvoir de décision, aucune marge de manœuvre, pour faire face à leur environnement économique et s'adapter aux évolutions des besoins d'une clientèle différenciée. Il suffit de regarder les responsabilités allouées au responsable marketing d'une délégation :

1. il doit démultiplier les politiques nationales de marketing, parfois arbitrer entre différentes campagnes de promotion ou les adapter aux réalités locales ;
2. il doit également gérer l'utilisation et l'évolution de la force commerciale [Zarifian (2001)].

Dans ses attributions, ce responsable marketing régional n'a aucun rôle sur la stratégie de l'entreprise, il ne peut pas adapter des prestations existantes ni en concevoir de nouvelles quelles que soient les spécificités de son marché. Ce simple exemple montre que les managers locaux sont, par conséquent, plus concernés par l'allocation et l'efficacité des moyens que par la pertinence de leurs objectifs ou l'efficacité de leur travail dans leur environnement. Denis Bourgeois, Jean-Michel Denis et Nelly Mauchamp (2001) expliquent justement que beaucoup de managers locaux se sentent frustrés que leurs suggestions ne soient jamais entendus et qu'ils aient sans arrêt l'impression d'obéir à des prescriptions qui arrivent d'en haut.

Ce sentiment de frustration est certainement accentué par le système d'évaluation de la performance et de fixation d'objectifs que beaucoup de managers locaux disent plutôt subir que négocier. Ce système est retranscrit à travers les contrats d'action et de progrès (CAP) négociés pour chaque entité. Ces CAP sont déclinés depuis la délégation jusqu'à l'établissement, généralement jusqu'aux bureaux de classe IV (les bureaux les plus importants). Les autres bureaux sont objectivés sur le développement commercial et disposent d'une allocation de moyens. Même si le processus d'élaboration du CAP est clairement séquencé – élaboration du plan global d'entité, calibrage des objectifs, négociation des objectifs – les principales conclusions de Pascal Gibert (2000) sont le manque d'implication des managers locaux dans la réflexion stratégique et leur impression de ne pas pouvoir négocier les objectifs : le périmètre des objectifs négociés n'est pas toujours clair, les moyens et les objectifs ne sont pas négociés conjointement. « Conscients de ce processus d'élaboration des CAP, les chefs d'établissement utilisent peu leurs outils de dimensionnement des CAP et n'accordent pas une grande importance à cette première phase. [Ils] ont le sentiment de subir leur CAP. Les objectifs du CAP étant rarement en relation avec les attentes des chefs d'établissement, ceux-ci sont jugés démotivants. (...) Avec résignation, ils vont au groupement "prendre le CAP", sans s'engager dans un conflit avec le directeur de groupement qu'ils savent aussi contraint qu'eux dans l'acceptation du CAP de son groupement. Les objectifs sont souvent acceptés sans discussion. » [Gibert (2000), p.23] Marie-Noëlle Berthon (2002) confirme ce sentiment des managers locaux de subir leur CAP : « Le terme objectif fait partie des vocables qui déclenchent au niveau du terrain de vives réactions. Si les objectifs, vus de l'extérieur, dans le discours entretenu, peuvent apparaître souples et inséparables de la

négociation, ils sont ressentis et vécus de l'intérieur comme extrêmement rigides et véritablement imposés. Les tentatives pour faire valoir la non pertinence de certains de ces objectifs, en s'appuyant sur des caractéristiques locales et une connaissance fine du contexte, sont évoquées avec dérision, peut-être parce que l'expérience de ce type de tentatives ne remémore que des frustrations. On ne va plus négocier les objectifs au Groupement postal, on va chercher ses objectifs. » [Berthon (2002), p.7]

Il est donc évident que dans ces conditions les managers locaux ne s'approprient pas leur CAP. Ils pilotent leur établissement avec la crainte d'un décalage entre le potentiel de leur bureau et les objectifs assignés [Gibert (2000)]. De la même manière, les outils de calibrage du CAP sont « souvent perçus comme des instruments *ad hoc* de justification des reprises d'effectifs dans les établissements » [Gibert (2000), p.35] alors qu'ils sont sensés être des outils de pilotage pour mesurer la force de vente, les moyens et les charges de fonctionnement.

La mise en place des CAP, antérieure à la mise en œuvre du projet RDM, a pourtant déjà pour objectif de faire participer les chefs d'établissement à la stratégie de l'entreprise à travers l'élaboration du plan global d'entité – première étape du CAP. Dans la réalité, cette participation semble n'avoir jamais existée, la fixation des objectifs déclinés mécaniquement depuis le siège social ayant limité la marge de négociation possible de chacun des échelons territoriaux.

Postérieur à la mise en place de l'outil CAP, le projet RDM affiche clairement la volonté de donner davantage d'autonomie aux entités territoriales et locales dans l'organisation et la définition de leur activité. Les conclusions qu'en dresse Marie-Noëlle Berthon (2006) deux années après sa mise en œuvre sont plutôt mitigées : la responsabilisation et l'autonomie des managers locaux semblent plus théoriques que pratiques, les résurgences du fonctionnement antérieur ayant pris le pas sur le changement. L'exemple de la gestion des ressources humaines illustre, à lui seul, l'échec de ce projet dans la mesure où le manager local n'a toujours pas obtenu l'autonomie promise dans ce domaine : « Les témoignages convergent et montrent que, bien souvent, les chefs d'établissement ne sont pas associés au recrutement de la force de vente de leur bureau, tant pour les comblements de poste que pour les mutations. Des mutations d'agents au niveau d'un bureau de poste sont parfois actées, au niveau territorial, sans prendre l'avis du chef d'établissement concerné. Les personnes en reclassement sont plutôt imposées et le comblement des mutations ou de certains départs du personnel d'encadrement des établissements (cadres, chefs d'équipes) tendent à ne pas être opérés. » [Berthon (2006), p.206] En définitive, l'usage au quotidien de ce nouveau dispositif semble encourager « la restauration de pratiques de direction perçues plus infaillibles. Lorsque les schémas de pensée mobilisés, pour exercer concrètement le management de l'entreprise, reviennent par réflexe ou par commodité vers une conception plus traditionnelle de l'action, empreinte de directivité et de rigidité, le changement apparaîtra insignifiant et peut-être illusoire. » [Berthon (2006), p.212].

Le tableau que cette section dresse du fonctionnement de l'opérateur donne l'impression que si le management peut être qualifié de post-bureaucratique dans la mesure où il s'adresse désormais à un public différencié non détenteur de droits équivalents, il n'en garde pas moins un degré élevé de prescriptocratie. L'innovation paraît théoriquement bien difficile lorsque l'on comprend :

1. tout d'abord, comment les prestations offertes aux clients – définies en amont – ne peuvent sortir des possibles imaginés par les concepteurs ;
2. ensuite, comment le système commercial structure les modes de fonctionnement des agents ;
3. et enfin, comment les managers locaux n'ont que peu de flexibilité pour gérer leur bureau en fonction de contraintes locales.

Il apparaît dès lors légitime de s'interroger sur les potentialités de logiques d'innovation locales dans ce type d'entreprise tant le système prescriptocratique semble fort.

III. La prescriptocratie face aux réalités du terrain

« Le client est roi, mais nous on n'est pas la reine, hein ! On n'est pas encore des prostituées ! »¹¹⁰.

Alors que la prescriptocratie, à La Poste, met le client – abstrait – au cœur de l'organisation, le terrain, en charge de la réalisation des activités opérationnelles, doit faire face à la réalité du client. Ainsi que l'expliquent François Dupuy et Jean-Claude Thoenig (1985) à propos de l'administration, les lois, décrets et autres directives du politique sont des cadres très généraux inapplicables dans la réalité aux cas individuels qui se présentent aux fonctionnaires : la rigidité de la règle administrative laisse, en fait, une marge d'action discrétionnaire à chaque fonctionnaire. De la même manière, les règles et politiques définies par le siège social de La Poste ne sauraient prétendre tout régir ou encore tout prescrire, si même le fonctionnement bureaucratique laisse place à une autre forme de prescriptocratie. Se pose alors la question de l'ampleur de la marge discrétionnaire des agents et des logiques d'innovations susceptibles d'en découler.

Aussi importe-t-il déjà de cerner les choix et initiatives des agents lorsqu'ils sont confrontés à un système d'injonctions contradictoires : ils développent, là, un véritable savoir-comprendre dans la relation avec leur client. De plus, il importe de relever le caractère néfaste, à la fois pour le bon fonctionnement de l'organisation et pour la cohérence de l'offre de prestations vendues par La Poste, que revêtent l'interprétation, le respect ou le non-respect des règles définies par le siège dans la réalité du terrain. Il importe au surplus de ne pas laisser dans l'ombre la difficulté pour l'opérateur postal de formaliser les processus locaux d'innovation de services.

III.1. Savoir comprendre face aux injonctions contradictoires : la richesse du savoir-comprendre des agents en contact avec la clientèle

Le terme « client » n'a pas le même sens suivant qu'il est utilisé par la direction ou par des postiers de base, que ce soient des guichetiers ou des facteurs. D'un côté, le client est utilisé dans un discours, c'est une personne abstraite qui donne une légitimité à une logique d'action et une justification à une logique marchande ; de l'autre côté, il s'agit d'une réalité physique, une réalité directe. Mais en face du client, le postier n'a pas toujours les outils ni les savoir-faire pour faire face à la situation. Ces savoir-faire, qu'Armand Hatchuel (1994a) définit comme les connaissances techniques, l'ensemble des règles et des faits qui ont été capitalisés par accumulation ou foisonnement, paraissent insuffisants pour pouvoir répondre à la diversité des interfaces possibles entre un client et un postier. Ce dernier doit ainsi, en situation, combler l'incomplétude des savoir-faire en développant ce qu'Armand Hatchuel (1994a) qualifie de savoir-comprendre : l'activité du réparateur est de chercher à comprendre pourquoi l'ordre réel n'est pas l'ordre conçu et de tenter d'y remédier. Le problème qui se pose alors est de déterminer comment ces savoir-comprendre peuvent être capitalisés pour produire de nouveaux savoir-faire.

Pour répondre à cette dernière question, les exemples concrets du guichet de l'Assemblée nationale ou du simple facteur illustrent comment La Poste accueille en son sein des agents dotés d'une forte capacité à la fois d'adaptation et de réparation. Ces exemples montrent qu'il est difficile de standardiser l'interaction entre un prestataire et un client, et qu'au final, face à un système d'injonctions contradictoires, le postier doit arbitrer, moduler, adapter et donc réparer.

¹¹⁰ Interview d'un guichetier dans : Moreau (2000), p.54.

III.1.1. Le modèle du guichet de l'Assemblée nationale : un service sur mesure utopique ?¹¹¹

Le service public défend les valeurs d'égalité de traitement des usagers. Pourtant, le client n'est souvent pleinement satisfait que lorsque sa relation au service est personnalisée, la personnalisation signifiant la transgression à la règle de l'égalité de traitement. La personnalisation de masse a pour objectif de favoriser la personnalisation tout en évitant la transgression : la multiplication du nombre de solutions possibles est adaptée à chaque segment de clientèle. Il existe toutefois des cas pour lesquels la personnalisation est plus approfondie que la normale : l'exemple du bureau de poste de l'Assemblée nationale est, sans conteste, le meilleur exemple d'une personnalisation sur mesure réalisée au niveau d'un guichet.

Il existe effectivement à l'Assemblée nationale un guichet de La Poste interne destiné au personnel de l'assemblée et au parlementaires. La palais Bourbon représente une population d'environ 3 000 habitants : 577 députés, 1 500 assistants et 1 000 fonctionnaires. Le guichet sert à la fois pour « vendre » les prestations postales et pour distribuer le courrier des députés – lorsque ce courrier n'est pas renvoyé, gratuitement, au domicile ou dans la circonscription du député. En arrière du guichet sont disposés 577 casiers, un pour chaque député, avec une pastille qui indique ce que l'on doit faire avec le courrier. Il existe des navettes quasi-journalières entre les circonscriptions et l'assemblée dans la mesure où un député enverra son courrier de l'Assemblée nationale, car cet envoi y est gratuit pour lui : « on sait jour par jour où est le député » [Entretien avec un cadre supérieur de l'établissement] et son courrier suit.

La relation entre les guichetiers et leurs « clients » est toute à la fois originale et emblématique ; elle ne se retrouve dans aucun autre bureau de poste – si ce n'est le bureau de poste du Sénat. En effet, à défaut d'uniforme pour les guichetiers au niveau national, les guichetiers de l'assemblée sont toujours habillés en veste et cravate ; il n'existe pas d'affichage local dans le bureau, et l'autorisation d'y mettre une plante verte n'a pas été accordée facilement. Il n'existe pas non plus à proprement parler de structure hiérarchique dans la mesure où le chef d'établissement et ses adjoints sont, eux aussi, amenés à servir le client. Les procédures d'accueil reçoivent ainsi une formalisation implicite qui dépasse largement le cadre généralement fixé aux bureaux de poste ordinaires.

Les clients ne sont pas toujours considérés comme des clients et des relations d'amitié peuvent parfois se développer, à la fois parce que ces clients – peu ordinaires – sont bien connus des guichetiers mais aussi parce que ces derniers leur rendent souvent des services « hors cadre », qui ne rentrent pas dans les prestations officielles ou ne se conforment pas aux règles internes de l'opérateur.

Les députés sont tout d'abord bien connus des guichetiers dans la mesure où, à chaque nouvelle législature, les guichetiers se donnent trois mois pour reconnaître un nouveau député : « quand au bout de trois mois on ne reconnaît pas, on demande discrètement aux collègues » [Cadre supérieur]. Pour les y aider, les guichetiers disposent également depuis 1981 de photographies des députés sur chacun des 577 casiers : la grande vague de parlementaires « barbus » de l'époque aurait été très difficile à assimiler.

Les guichetiers sont ensuite à l'écoute des moindres demandes de leurs clients, que ce soient des réclamations d'ordre général sur le fonctionnement de La Poste dans leur circonscription ou la réalisation de prestations extraordinaires. Ils ont pour mission de faire remonter au cabinet du président de La Poste toute doléance même implicite que pourrait formuler un député,

¹¹¹ Une exception est faite au cadre méthodologique général en précisant la localisation de cet établissement. Cet exemple n'aurait aucune valeur s'il était anonymisé, la localisation du bureau revêtant une symbolique essentielle dans la compréhension de l'exemple.

sciemment ou non : grève, suppression d'un facteur, mécontentement sur un CIDEX, *etc.*. Inversement, le bureau de poste de l'assemblée sert également de source de renseignement pour le président de La Poste lorsqu'il est amené à rencontrer un député : certains guichetiers de l'assemblée peuvent ainsi connaître un nombre d'enfants, un sport préféré, voire jusqu'au classement au golf d'un parlementaire !

Concernant la réalisation de prestations qui sortent de l'ordinaire, si de nombreux exemples peuvent être cités, seuls deux exemples suffisent à illustrer la relation sur mesure que reçoivent les députés. Par exemple, lorsqu'un député se présente au guichet et demande 100 € alors qu'il n'a pas de compte à La Poste, le guichetier ne doit pas être surpris : « le collègue te réponds, tu lui donnes et tu mets un papier dans ta caisse avec "untel me doit 100 euros" » ! [Cadre supérieur] D'autres services rendus pas le guichetier sont davantage empreints d'une relation interpersonnelle que marchande : des guichetiers sont parfois sollicités par un ou plusieurs députés pour s'occuper de leur courrier personnel avec des amants ou des maîtresses.

Au final, les parlementaires bénéficient d'un bureau de poste où le client est véritablement roi, où chaque demande qui sort de l'ordinaire n'est pas refusée systématiquement mais étudiée avec le plus grand intérêt afin de ne froisser aucun de ces clients très privilégiés. Les guichetiers craignent davantage les représailles que le marché : si le mauvais geste peut faire perdre un client, il entraîne surtout un blâme qu'aucun guichetier de l'assemblée ne souhaite jamais recevoir. Le guichetier doit donc faire preuve d'un savoir-comprendre non négligeable pour parfois transgresser ou adapter la règle afin de mieux répondre au désir de son client.

Cette méthode de fonctionnement et de traitement du client paraît bien utopique dans une application à l'ensemble des bureaux de poste : les logiques et les facteurs de contingences sont trop restrictifs pour permettre à un tel modèle de se développer sur l'ensemble du réseau postal. Il montre cependant un premier exemple où le système défini en amont ne peut pas être appliqué à la lettre dans toutes les interfaces avec le client. À la différence des autres bureaux de poste, ce qui régit la relation entre le guichetier et le client n'est pas la volonté de réaliser un chiffre d'affaires mais davantage celle de remplir un devoir et de rendre service. La récompense de toute « réparation » doit se retrouver dans la reconnaissance, l'estime ou l'amitié qu'un député témoignera au guichetier.

III.1.2. Le savoir-comprendre du facteur¹¹² : un modèle qui s'apparente à celui de la concession

« Il y a des personnes âgées qui sont abonnées au journal uniquement pour voir le facteur, elles n'ont pas d'autre visite. Elles nous donnent leur ordonnance, on amène les médicaments. Je ramène du pain s'il le faut. Je garde leur courrier deux-trois jours si elles s'en vont. On s'arrange. Les gens sont contents et ça ne dérange pas. »¹¹³

De la même manière que le guichetier de l'Assemblée nationale peut être conduit à adapter une prestation ou à en créer une nouvelle, le facteur fait lui aussi preuve d'un sens de l'initiative important lorsqu'il effectue sa tournée : en situation, il cherche souvent à répondre au mieux aux demandes des clients, que ce soit dans l'intérêt de La Poste ou dans son propre intérêt.

Avant de présenter la marge discrétionnaire dont un facteur peut disposer et avant d'expliquer les raisons qui justifient très souvent tout service supplémentaire, il est nécessaire de rappeler brièvement le statut et l'activité d'un facteur. « L'emploi de facteur est un emploi d'exécution

¹¹² Dans cette étude et sauf mention contraire, le facteur est entendu comme le facteur lettres qui s'occupe de la distribution du courrier ordinaire et non pas comme le facteur colis qui s'occupe de la distribution des colis (ces deux activités sont aujourd'hui séparées dans une majorité de secteurs de distribution).

¹¹³ Interview d'un facteur en milieu rural dans : Bourgeois *et al.* (2000), p.36.

situé au bas de la hiérarchie postale. Il s'agit pour l'essentiel de trier, de transporter et de distribuer du courrier, travail de manutention répétitif et fatigant qui le rapproche du travail ouvrier. » [Cartier (2001), p.72] Le travail du facteur se divise ainsi entre des travaux intérieurs et la tournée proprement dite. Les travaux intérieurs sont à la fois collectifs – manutention, vidage des contenants parvenant du centre de tri de rattachement, répartition des lots de courriers sur les différents chantiers, tri général, boulisterie – et individuels – séparation par quartier-lettre (découpage), fractionnement en blocs géographiques (coupage), par ordre de distribution (piquage) et vérification.

Le facteur commence généralement à 6h30 avec un tri général d'environ une heure. Suit le coupage/piquage au sein de son quartier pour organiser sa tournée. Il part vers 9h30/10h et rentre entre 12h et 14h. L'écart entre le premier et le dernier rentré peut s'expliquer de plusieurs manières : plus de trajet, vitesse moins rapide, charge de travail plus élevée, ou arrêts plus nombreux. « En "tournée", les facteurs accomplissent aussi des tâches propres aux professions de service : échange de politesses et d'informations avec les résidents, transport d'argent et opérations de comptabilité, négociation de "petits services" dans l'adaptation des règlements aux particularités locales. » [Cartier (2001), p.72] « Quand le tri général est désigné comme un lieu, celui-ci est référé au travail industriel de l'usine, et les facteurs se considèrent comme des machines. (...) La tournée désignée comme lieu de vie cristallise le métier de facteur. Lieu de vie parce que le temps pour faire ce travail diffère du temps de travail prescrit, et aussi parce que ce moment-là présage de sa connaissance effective (...) la tournée est un lieu de vie car ils ont le sentiment d'y être autonomes, libérés de toutes contraintes hiérarchiques. » [Carboni (2001), p.65] Ils ont également la liberté de réaliser les prestations qu'ils veulent et d'en adapter les modalités.

Parmi les prestations réalisées en tournée, figurent tout autant de prestations postales¹¹⁴ que de prestations sociales ou que de prestations qui peuvent sortir du cadre autorisé qu'elles soient marchandes ou non. Apporter un quotidien à un particulier qui s'y abonne, non pas pour le lire, mais pour voir quelqu'un dans la journée est un exemple de prestation sociale. Il existe également un carnet de commissions pour enregistrer les opérations qui ne sont pas ordinaires mais qui restent autorisées au niveau national. Dans certains départements, plusieurs services non postaux font l'objet de conventions avec une préfecture ou une collectivité locale et sont enregistrés dans ce carnet : ce sont le plus souvent le portage de médicaments ou de courses alimentaires à domicile.

Le métier du facteur ne se limite pas aux tâches définies officiellement par La Poste. Beaucoup comprennent leur rôle comme un service et ils gèrent ainsi leur propre fonds de commerce. Comment l'écrit une gazette locale : « à Pérouse, où il distribue chaque matin le courrier, son passage est toujours très attendu. Un petit mot gentil pour les uns, quelques courses pour les autres, l'homme ne ménage pas ses efforts pour satisfaire chacun »¹¹⁵. Certes, le facteur est souvent sollicité pour indiquer le chemin ou boire un verre au bistrot, il réalise surtout certaines tâches de sa propre initiative. « Il rend beaucoup de services sans qu'on le sache » affirme un chef d'établissement. Plusieurs services ont ainsi pu être relevés et catégorisés.

1. Des services qui concurrencent les services postaux déjà existants et qui remettent en cause leur application :

¹¹⁴ Trier et déposer le courrier ; renvoyer les NPAI (courriers « n'habite pas à l'adresse indiquée » retournés à l'expéditeur) ; ré-adresser le courrier pour les réexpéditions enregistrées et payées au guichet ; déposer les recommandés en personne ou déposer un avis de passage si le destinataire est absent ; prendre le courrier à envoyer des particuliers ; vendre des timbres ou PAP ; tirer de l'argent sur un compte La Poste pour un particulier ; ouvrir un compte CCP ou Livret A pour un particulier ; etc.

¹¹⁵ Depond S., « Le messager des temps modernes », journal *Le Pays*, Belfort, 3 septembre 1999.

- des réexpéditions temporaires « gratuites » ou arrangées avec le particulier sans passer par le bureau de poste (un des chefs d'établissement rencontrés avoue faire la chasse aux petits papiers dans les casiers des facteurs pour éviter ce genre d'irrégularités) ;
 - la présentation d'un recommandé plusieurs fois dans la journée ou dans la semaine, héritage d'une pratique passée de double présentation qui n'est plus autorisée.
2. Des services dont la finalité est l'amélioration de la qualité de service :
- une réexpédition arrangée quand la réexpédition définitive du particulier est terminée (c'était notamment le cas d'un centre de distribution où le facteur sait que le client a déménagé dans un quartier voisin) ;
 - apporter le courrier à la porte plutôt que dans la boîte ;
 - laisser un colis chez le voisin plutôt que de laisser un avis de passage ;
 - modifier le plan de tournée pour distribuer plus tôt ou plus tard.
3. Des services en plus qui peuvent être autorisés par des conventions de partenariat comme faire des courses ou porter des médicaments à domicile.
4. Des services qui sont entièrement du ressort du facteur et dont le rapport avec le travail postal est plus qu'ambiguë :
- le retrait d'argent au distributeur automatique de billets d'une autre banque ;
 - l'arrosage des plantes pendant l'absence d'un client, avec la remise des clefs ;
 - jouer au loto avec le client et porter ses billets au bureau de tabac ;
 - aller chercher du gaz pour un client ;
 - et bien d'autres commissions encore... l'imagination est débordante !

À la lecture de toutes ces prestations, la principale mission du facteur semble être de rendre service à ses clients : en situation, le facteur sait non seulement mobiliser ses savoir-faire, mais il sait également développer un savoir-comprendre pour adapter les règles ou la prestation aux besoins du client et ainsi mieux satisfaire le client. Les exemples, nombreux, permettent d'imaginer la richesse du pouvoir réparateur du facteur.

Cependant, le facteur ne peut rendre certains de ces services à ses clients que parce qu'il a su nouer un lien de confiance avec eux qui dépasse l'aura que peut avoir La Poste. La confiance est souvent établie avec la clientèle au moyen de ces services supplémentaires. Les facteurs doivent ainsi rassurer la population lorsqu'un remplaçant prend leur place : « les gens ont pas de confiance dans les rouleurs¹¹⁶, ils demandent moins » [Facteur]. La relation de confiance peut d'ailleurs être encore plus forte pour se transformer en relation de connivence [Rousseau-Devetter et Devetter (2003)].

Pour comprendre l'étendue des services qu'un facteur est amené à rendre, deux types de relation au client doivent être distinguées [Duplaà (1997)].

- 1- D'une part, une relation strictement personnelle : relation amicale, basée sur la confiance et l'entraide. Le facteur est invité aux mariages, aux communions ou baptêmes ; il reçoit des cadeaux pour la naissance de son petit-fils ; il écrit les feuilles d'impôts pour les vieilles personnes qui ne comprennent pas trop comment ça marche, *etc.*

¹¹⁶ Les rouleurs sont les facteurs de secteurs qui n'ont pas de quartier attribué et qui tournent sur tous les quartiers.

- 2- D'autre part, une relation personnelle dans le cadre de l'entreprise : le facteur sait qu'il promeut l'image de La Poste et il considère que cela fait partie de sa mission en tant que postier.

Il est certain que plus la première relation est forte, plus les services réalisés par le postier sortiront de l'ordinaire. Mais la transgression des règles et la réalisation de prestations supplémentaires ne sont généralement pas gratuites, les logiques citoyenne, marchande et personnelle se côtoyant dans l'esprit de beaucoup de facteurs. Même si tous ces facteurs parlent de rendre service, cela ne se fait effectivement pas sans rémunération : un occasionnel pourboire ou le calendrier. « Si le gars il rend pas service, les gens ne sont pas bêtes. » [Facteur] Le facteur qui ne rend pas service doit s'en rendre compte à la fin de l'année.

Quant au facteur qui rend service et qui connaît bien son quartier, il s'en rend aussi compte à la fin de l'année : « je ne vous dirai pas combien je me fais, mais je peux vous dire que je gagne de l'or en barres. » [Facteur] Les services personnels permettent non seulement de renforcer les liens mais également d'augmenter la générosité des clients en fin d'année : « Dons et contre-dons s'expriment et entretiennent un système d'obligations réciproques qui lie les partenaires de l'échange dans une relation interpersonnelle durable. » [Cartier (2000), p.66] Le calendrier n'est donc pas seulement une coutume ou une demande de charité, il peut également servir en paiement et en reconnaissance de services rendus.

Le résultat réalisé par le facteur n'est pas négligeable. Le calendrier que le facteur peut acheter entre 1 et 2 euros aux fournisseurs officiels est vendu sans prix fixe, le montant variant selon les desiderata des clients et le fruit de la vente étant exonéré d'impôts. Si même aucun facteur n'avouera combien il gagne, un chef d'établissement a indiqué au chercheur un chiffre de 3 euros en moyenne. À noter que le facteur a généralement entre 400 et 600 points de contact. C'est « la loi du silence ».

Ce système que l'on pourrait rapprocher du modèle de la concession est accentué par les réorganisations ou le rééquilibrage des tournées. Peu enclin aux promotions, le facteur souhaite souvent garder ses horaires, ses conditions de travail ainsi que le calendrier qui reste, à La Poste, le monopole des préposés. Gagner un échelon hiérarchique fait perdre la tournée et le quartier. Les facteurs de secteur sont des rouleurs qui tournent sur plusieurs quartiers, et n'étant pas titulaires d'une tournée, ils ne bénéficient pas de la manne du calendrier. Comme un facteur l'avoue, « le gain d'argent que j'aurais en faisant facteur de secteur, je le récupère largement en faisant les calendriers sur ma tournée » [Duplaà (1997), p.32].

Par ailleurs, l'arrivée de vérificateurs, censés rééquilibrer les tournées tous les cinq ans maximum, donne des angoisses aux facteurs qui ne souhaitent pas perdre certaines rues ou bouts de rue de leurs tournées : c'est un enjeu de tension sur les rues qui rapportent pour le calendrier. Par exemple, il n'est pas bon d'avoir l'université, surtout lorsqu'elle grossit : beaucoup de réexpéditions, peu de fidélisation (tournée de celui qui rentre le plus tard). Cette mentalité est confirmée par la réorganisation due à l'ARTT : « l'ARTT l'emmerde car il risque de perdre une partie de son quartier » (*sic*) [Chef d'établissement].

Le facteur mobiliserait donc savoir-faire et savoir-comprendre non seulement dans une logique de service mais aussi dans une logique économique : il a son territoire et c'est à lui de le fidéliser, de nouer les contacts avec les clients et d'obtenir leur confiance à travers les menus services supplémentaires qu'il rend. La marge discrétionnaire du facteur semble importante mais ce constat doit cependant être relativisé en fonction de l'environnement dans lequel le facteur effectue sa tournée. La disparité de la relation entre facteur et client transparait, en effet, dans une enquête du Credoc réalisée en juillet 1999 pour La Poste : sur 2 003 personnes interrogées, 29% des Français parlent régulièrement au facteur, 39% discutent occasionnellement avec lui, 18% le connaissent de vue et 15% ne le voient jamais. C'est à la campagne que les contacts sont les plus nourris : 38% des habitants des communes rurales (moins de 2 000 habitants) conversent

régulièrement avec leur facteur, soit 20 points de plus que dans l'agglomération parisienne et 10 points de mieux qu'en moyenne.

III.1.3. Un pouvoir d'initiative et de réparation partagé par un ensemble très large de postiers

« Ce vendredi matin à 8h50, une voiture se gare sur le parking de l'agence Coliposte de Rennes. “J’attends de toute urgence une pièce pour dépanner le four d’un restaurateur. Si je ne l’ai pas avant dix heures, c’est une catastrophe”, explique son conducteur sur un ton aimable mais déterminé. André Giffraïn, qui dirige l'agence Coliposte, se renseigne. Si le colis est bien arrivé à l'agence, il en est reparti un quart d'heure plus tôt pour être distribué... Et le client est situé en fin de tournée... Son colis ne sera livré qu’après 11 heures... André envoie alors son chef d’équipe intercepter le colis. À 9h12, le client repart avec son colissimo suivi... L’agence n’organise pas tous les matins des courses-poursuites dans Rennes pour retrouver l’un des 26 agents qui livrent des colis ! Mais l’anecdote est symbolique de l’esprit qui règne dans ces nouvelles agences tournées 100% vers le client et sa satisfaction. »¹¹⁷

Si le facteur colis ne dispose pas de la même proximité avec les clients qu’un facteur lettres, il n’en demeure pas moins qu’il a lui aussi un pouvoir discrétionnaire dont il peut user pour répondre au mieux aux attentes de ses clients. Dans ce cas, le facteur n’agit pas indirectement dans son propre intérêt – le facteur colis ne vend pas de calendrier –, il agit dans l’intérêt de l’entreprise et dans l’intérêt de son client : la finalité de son travail est tout autant de rendre service que de conforter le chiffre d’affaires de l’opérateur dans le domaine concurrentiel de la messagerie.

Les exemples d’adaptation du service ou de services supplémentaires sont légions et ne sont pas propres aux facteurs. Que ce soient les guichetiers, les conseillers financiers ou les conseillers courrier, chacun de ces métiers, responsable de la réalisation d’une interface avec le client, est amené à composer avec les situations originales qu’il rencontre. Il dispose d’un pouvoir discrétionnaire qui lui permet de répondre à la demande du client : « Le pouvoir discrétionnaire traduit la marge d’autonomie de l’agent, son pouvoir de décision et de discernement, mais aussi son engagement relationnel. » [Jeantet (2001), p.467]

Ainsi au guichet, « le pouvoir discrétionnaire revêt des formes très diverses (...) : depuis le contournement d’une règle afin d’arranger un client et de lui permettre un retrait d’argent alors que son compte est vide – la faveur – jusqu’à la réduction octroyée au client pour l’inciter à acheter des produits, en passant par le refus d’un arrangement communément admis, pour s’opposer à un client ». [Jeantet (2001), p.467] Des initiatives sont également prises pour améliorer la qualité de service au client comme ce bureau où les guichetières conservent des boules de polystyrène : « on les garde pour dépanner le client » qui veut envoyer un colis fragile. Mais ce n’est pas un produit de La Poste et il est proposé de manière totalement gratuite.

Si le guichetier est souvent amené à transgresser les règles, l’adaptation ou la création de prestations est plus souvent du ressort du chef d’établissement. Là encore, de nombreux exemples peuvent être cités. Le cas de la personnalisation du Prêt-à-poster et celui du Kit vacances sont d’ailleurs mentionnés ultérieurement. Un seul exemple est ici retenu à titre d’illustration : la carte professionnelle. L’un des bureaux visité dans le cadre de cette étude est situé en zone urbaine sensible (ZUS). La clientèle, pauvre, souvent analphabète, rejetée par le système bancaire traditionnel a tendance à faire fuir les professionnels. Certes, deux distributeurs automatiques de billets ont permis de réduire la cohue le jour des allocations mais cela ne suffit pas pour garder la clientèle professionnelle alors que le bureau ne bénéficie pas de Carré Pro. Le chef d’établissement, en commun accord avec ses agents, a donc décidé d’instaurer une carte

¹¹⁷ « Des colis bien agencés », *Forum*, La Poste, n°163, novembre 2001, p.6.

professionnelle pour conserver cette clientèle, la plus lucrative. Cette carte sert essentiellement de coupe fil. Mais comme l'explique le chef d'établissement, « on l'a fait mais on s'est bien gardé de le dire ». Plus ou moins au courant, certains responsables au niveau du groupement ou du département autorisent par leur silence cette initiative qui, à cette époque, était interdite par le règlement¹¹⁸.

Le conseiller financier est un autre métier qui peut habilement servir d'illustration au pouvoir discrétionnaire accordé au personnel en contact avec la clientèle. Il effectue lui aussi des prestations qui ne rentrent pas dans le cadre des prestations officielles de l'opérateur : aider à remplir un feuillet d'impôts, se déplacer à domicile dans une zone urbaine, *etc.* « On leur vend des services que le privé ne pourrait pas leur vendre. Pas aussi facilement du moins. »¹¹⁹ Un conseiller financier parisien interviewé dans le cadre de cette étude s'enorgueillait d'avoir pu récupérer le portefeuille financier d'une vieille dame (plus de 150 000 € de liquidités) qu'aucune agence bancaire acceptait de visiter à domicile... Il est certain que l'initiative prise par le conseiller financier de rendre visite à domicile et de transgresser ainsi la règle, lui a permis de doper la collecte nette et la collecte brute de son portefeuille. Son commissionnement a donc été largement amélioré cette année-là.

L'ensemble de ces exemples, anodins, illustre l'importance des prestations « hors cadre » qui sont fournies par les agents en contact avec la clientèle : « le terme de service “hors cadre” est parfois employé pour désigner des services personnels rendus aux usagers à la discrétion des agents. Hors cadre signifie donc non formalisé, non planifié, non comptabilisé parmi les missions officielles, mais susceptible de constituer un plus. » [Gadrey *et al.* (1997), p.3]

La logique qui sous-tend ces prestations « hors cadre » dépend de la relation que l'agent entretient avec les clients : entre logiques citoyenne, marchande ou interpersonnelle, les situations sont différentes, certains agents privilégiant la première, d'autres la deuxième ou la troisième. Ainsi le facteur s'inscrit-il dans un modèle de la concession qui donne une part plus importante à aux logiques marchandes et interpersonnelles, le conseiller financier dans un modèle de représentant de commerce qui privilégie la logique marchande, le guichetier dans un modèle qui privilégie la logique citoyenne, *etc.* Dans tous les cas, les agents, par leurs initiatives, cherchent théoriquement à prendre en compte les besoins des clients : un client concret qui s'écarte souvent de la définition abstraite du client que les politiques nationales peuvent lui donner.

III.1.4. L'impossibilité de standardiser l'interaction favorise le développement du savoir-comprendre

« Au guichet, d'un côté se trouvent des agents qui évoluent à l'intérieur d'un système de règles et d'objets (formulaires), de contraintes productives (temps), et de l'autre côté, viennent des individus avec des demandes particulières à satisfaire. Le travail consiste alors pour les agents à faire correspondre ces individus et demandes singulières à des règles et offres générales. » [Jeantet (2001), p.58]

Pour les sociologues du travail, la relation de service reste un lieu d'arbitrage entre les injonctions qu'un guichetier ou que tout autre personnel en contact avec la clientèle peut recevoir. Le postier doit s'adapter à trois systèmes d'injonctions en partie contradictoires : les consignes et orientations de la hiérarchie, base de l'offre postale générique ; la subjectivité des agents et la culture de l'établissement ; et les demandes s'adressant au bureau. Il est vrai que la conduite de

¹¹⁸ La carte professionnelle dénommée « carte Pros » a été mise en place de manière officielle dans l'ensemble du réseau postal en 2004 et offre d'autres avantages en sus du coupe-file. Cf. Chapitre II.2, § II.1.3.

¹¹⁹ Interview d'un conseiller financier dans : Piotet (1997), p.9.

l'agent dans la réalisation du processus de service dépend de plusieurs facteurs, dont certains sont empruntés à Sylvain Leduc (2001) :

1. le client avec la formulation de ses attentes, sa connaissance du système postal, son degré de participation à la réalisation de la prestation, mais aussi son attitude – aimable ou arrogante par exemple ;
2. les liens qui peuvent préexister à l'interface entre le prestataire et le client ;
3. le système d'offre et les caractéristiques de la prestation pour ajuster l'offre à la demande ;
4. les connaissances de l'agent pour assurer l'efficacité de la prestation ;
5. les outils et les procédures qui définissent la prescription du travail, guident l'activité réelle et autorisent sa réalisation ;
6. le climat de travail à travers la cohésion du collectif de travail ;
7. la configuration spatiale et l'organisation générale de La Poste ;
8. ou le contexte socio-économique.

Ces paramètres ne sont pas exhaustifs mais ils permettent d'avoir une vision plus représentative des trois systèmes d'injonctions présentés. Ils permettent surtout de comprendre que, contrairement à un système de production industriel, le système de servuction empêche d'avoir une production standardisée de la prestation et que beaucoup de facteurs doivent être pris en compte. Certains de ces facteurs s'opposent et obligent l'agent, en situation, à réaliser des arbitrages, que ce soit à La Poste où dans d'autres exemples du secteur public : « La personnalisation des traitements, l'hybridation des *back office* avec le *front office*, le rapprochement physique des usagers avec les agents, l'apparition de dispositifs de contrôle de gestion, la mise en place de procédures d'appréciation de la qualité et de satisfaction de la clientèle contribuent à faire des guichets des lieux de production et d'arbitrage désormais considérables, alors qu'ils ne constituaient qu'une annexe de l'édifice bureaucratique. » [Weller (1998a), p.9]

Le dispositif de prescription et de contrôle particulièrement contraignant décrit pour les postiers ne convient pas toujours à chaque situation : que ce soit les scripts de comportement, la fixation d'objectif, les campagnes de vente, la standardisation des prestations, *etc.*, l'ensemble de ces mesures tend à donner un caractère taylorien à l'activité alors que le relation de service invite, en situation, à considérer d'autres paramètres. Françoise Piotet (1997) explique d'ailleurs l'incohérence de la rigidité du système prescriptocratique quand l'on considère l'activité d'un conseiller financier : « On est ici dans une organisation caractéristique du taylorisme, qui cadre très mal, à la fois avec le caractère des cofis¹²⁰, et avec les nécessités d'une relation interpersonnelle, de proximité avec les clients. On ne bâtit pas du relationnel et du service sur la standardisation des manières de faire. » [Piotet (1997)]

Il ne serait peut-être d'ailleurs pas exagéré de dire, à l'inverse, que l'on bâtit du relationnel et du service à partir de la transgression des prescriptions. Si l'on reprend les travaux de Maryline Klipfel, Sylvain Leduc et Gérard Vallery (1999) sur les conducteurs à la RATP, le client est content quand le conducteur transgresse le script de comportement. Les agents en relation avec le public se retrouvent parfois en difficulté du fait des écarts entre les rôles prescrits (notamment par les scripts de comportement) et les situations concrètes auxquelles ils sont confrontés et doivent répondre : « D'une manière générale, le personnel ne doit pas seulement être l'acteur de ses scripts, il doit en être l'auteur en fonction des situations rencontrées. » [Klipfel *et al.* (1999), p.32] Cette liberté face aux scripts de comportement peut s'élargir aux prestations offertes au

¹²⁰ Abréviation de conseiller financier.

client. Le personnel qui réalise la prestation de service ne doit peut-être pas être considéré comme un simple exécutant.

Deux questions se posent alors dans le cas où l'agent transgresse la règle, adapte ou crée des prestations : les savoir-comprendre dont font preuve les agents sont-ils transformables en savoir-faire ? Et quelle cohérence au niveau global l'opérateur a-t-il aux yeux de ses clients ?

À la première question, la réponse est le plus souvent négative : les savoir-comprendre ne sont pas toujours transformés ou transformables en savoir-faire dans la mesure où le concepteur, en amont du système de production, n'a pas connaissance de ces transformations de la relation de service. Ces transformations s'inscrivent d'ailleurs trop souvent en dehors du cadre réglementaire. C'est à ce niveau que se pose la question de la cohérence de l'offre de l'opérateur. La volonté d'un système de personnalisation de masse était de proposer de la flexibilité aux agents tout en assurant une cohérence globale à l'offre et à l'organisation. Les initiatives prises par les agents, les logiques d'innovations qu'ils développent, peuvent rompre cette cohérence. Mais ces initiatives peuvent également s'inscrire dans des schémas anciens. En effet, le service public qui a longtemps servi comme référent à l'action de nombreux agents est aujourd'hui « un drapeau que tout le monde brandit et que peu brandissent avec sincérité et à-propos », « une notion à laquelle on fait appel quand ça arrange, des mots derrière lesquels on s'abrite pour arranger ses affaires » [Berthon (2000b), p.1]. L'ambiguïté de la notion de service public conduit justement les agents à transgresser les règles, ou à ne pas les transgresser, pour *a priori* satisfaire les attentes du client. Ces initiatives prises localement peuvent donc répondre à plusieurs logiques et au final, aller à l'encontre du bon fonctionnement de l'opérateur ou de la satisfaction du client.

III.2. Objectiver et mesurer la performance : les effets secondaires de la nouvelle prescriptocratie

« La statistique 539 : on passe 15 minutes à la remplir mais 15 jours à la truquer ! » [Chef d'établissement]¹²¹

Si les postiers cherchent à mieux satisfaire leurs clients, ils cherchent bien souvent à agir en fonction des critères selon lesquels ils sont jugés. La mesure de la performance et le système d'objectivation sont deux politiques complémentaires qui ont été mises en place récemment à La Poste et qui, progressivement, construisent l'action de l'ensemble des postiers. Cependant, ce nouveau mode de management remet en cause les logiques qui prévalaient auparavant : si les postiers ne sont pas seulement jugés par le client sur la qualité de la relation de service, ils sont également sujets à d'autres mécanismes d'incitation qui peuvent prévaloir et entacher la qualité de la prestation ou la pertinence de la vente réalisée. Objectiver et commissionner sur les ventes d'un produit particulier incite certains postiers à réaliser une vente à tout prix, sans se soucier de la dissonance cognitive que subira le client après l'achat.

La mesure de la performance et le système d'objectivation posent des questions fondamentales sur la réalisation de la prestation de service. La première question est celle de la pertinence d'un système de mesure de la performance dans les services et tout particulièrement à La Poste : l'interprétation de la performance est-elle toujours univoque ? La deuxième question est de voir comment les postiers s'approprient ce système, comment ils s'adaptent face aux objectifs qui leur sont fixés pour encourager la démarche d'achat des clients : les moyens utilisés sont-ils toujours cohérents, voire licites ? La troisième question porte sur les conflits que pose ce nouveau système de management : il rompt avec la tradition égalitaire du service public et il accentue les traditionnels conflits entre les services de vente et les services de production. Si ce nouveau mode

¹²¹ Interview d'un chef d'établissement à propos de l'outil de mesure de la productivité intitulé statistique 539 qui découpe les activités en temps opératoires.

de management entraîne de nouveaux modes de fonctionnement, il convient de ne pas non plus négliger la perte de repères que les nouveaux référents entraînent pour une majorité de postiers, et la nécessité de travailler sur les idéologies professionnelles pour aider à la redéfinition du rapport au travail.

III.2.1. La mesure de la performance face à son interprétation : une prescription imparfaite

Mesurer la performance n'est pas une tâche facile dans les services. Comme l'explique Jean Gadrey (1992), certains aspects d'une activité et de sa performance peuvent être plus facilement normés et quantifiés que d'autres : le principal risque est que les aspects quantifiables de l'activité, facilement objectivables, prennent le pas sur des aspects plus qualitatifs et difficilement mesurables. Par exemple, il est possible de calculer le chiffre d'affaires réalisé sur des Prêts-à-poster mais il n'est pas possible de mesurer l'utilité qu'en a finalement perçue le client. Le danger de la mesure de la performance est d'accorder trop d'importance aux critères facilement quantifiables : la mesure de la performance s'oriente alors vers un système de mesure de la productivité d'un processus industriel qui considère des variables endogènes comme la production, les coûts ou le rendement, mais qui n'accorde aucune place à la mesure de la satisfaction des clients.

C'est pour cette raison que Jean Gadrey (1992) encourage les entreprises à avoir recours à des systèmes de mesure de la performance qui soient moins restrictifs. Il recommande une évaluation détaillée à travers un contrat mutuel implicite ou explicite entre clients et prestataire. Cette évaluation doit comparer la demande originelle du client et les engagements de la société avec le service réalisé et ses effets sur la satisfaction du client tout au long de la relation. L'objectif est de mesurer le potentiel d'une société en termes d'image, de fidélisation et de conquête des clients. Jean Gadrey (1992) n'encourage bien évidemment pas d'abandonner les traditionnelles mesures quantitatives de la performance, mais il recommande d'en coupler l'interprétation avec le critère de mesure de la satisfaction du client.

Si la proposition de Jean Gadrey (1992) paraît attrayante, elle n'est pas encore appliquée dans les entreprises de services, ou du moins à La Poste. Les exemples postaux confirment effectivement la primauté de la mesure de la productivité d'un processus industriel. Depuis 1990, La Poste a mis en place une véritable culture de *reporting* tout en intensifiant la prégnance d'objectifs de vente et de qualité endogènes et quantitatifs. Cette nouvelle culture de la performance est souvent perçue par les postiers comme une volonté de la direction d'augmenter la productivité. La mise en œuvre de la politique intitulée « Arbre de performance » confirme cette vision très restrictive de la performance. Selon Anni Borzeix (1999), les indicateurs utilisés pour cet arbre de performance sont basés sur une définition étroite de la performance qui limite sa mesure aux questions du temps et de l'argent : le temps de chaque activité est ainsi mesuré et comparé au chiffre d'affaires. Le temps est représenté par les coûts opérationnels – majoritairement les coûts salariaux – alors que l'argent est représenté par le chiffre d'affaires.

Si même la mise en place de l'arbre de performance a été, de par sa définition restrictive de la performance, rapidement remise en cause par les managers, cela n'illustre pas pour autant une mise au ban catégorique des outils quantitatifs de mesure de la performance. La culture du *reporting* a en effet été renforcée par tout un ensemble d'outils de mesure informatiques pour suivre, mesurer et piloter l'activité, son niveau de qualité et ses ventes. Les temps opératoires standard définis par la statistique 539 pour les activités du guichet ont déjà été évoqués¹²² : ils permettent eux aussi de mesurer une efficacité endogène de l'activité. L'objectif de l'opérateur

¹²² Cf. Chapitre II.2, § II.1.5.

reste, à travers tous ces outils, de soutenir la professionnalisation des employés et d'aider dans les décisions d'allocation et d'utilisation de ressources.

L'avantage de ces indicateurs mis en place au sein de La Poste est de donner une vision rapide et synthétique de la performance de l'activité de l'opérateur aux dirigeants. Mais si la principale critique porte sur le choix de l'entreprise de se limiter à une mesure quantitative avec des variables endogènes, il importe également de souligner deux autres faiblesses conceptuelles inhérentes aux indicateurs de performance utilisés : leur non universalité et leur non univocité.

1. La non universalité a trait à la pertinence de l'usage d'un indicateur de performance dans tout type de situation. En effet, à La Poste, certains indicateurs peuvent se retrouver complètement inadaptés pour mesurer la performance dans une zone de chalandise particulière. Ainsi, par exemple, dans les zones urbaines sensibles, les « produits » relationnels et civiques, non marchands, ont-ils souvent davantage d'importance : ils contribuent alors à une perte de productivité – théorique – de ces bureaux dans la mesure où les postiers consacrent davantage de temps sur ces prestations sociales non marchandes qui ne sont pas prises en compte par les indicateurs traditionnels. La Poste a d'ailleurs entrepris un vaste travail de recherche sur la mesure de la performance dans les zones urbaines sensibles.
2. La non univocité intéresse la mauvaise interprétation de la performance à laquelle ils peuvent conduire. Par exemple, comme l'explique Philippe Zarifian (2001), un conseiller financier à La Poste est évalué mensuellement sur la collecte nette et sur la collecte brute. Mais si, pendant un mois, le même conseiller financier consacre la majorité de son temps à du service après vente afin de fidéliser sa clientèle, ses principaux indicateurs de performance seront dans le rouge. Un autre exemple est celui du script de comportement BRASMA précédemment évoqué¹²³ et qui doit permettre de garantir un degré minimal de courtoisie dans la relation au guichet avec un client. Dans la mesure où ce script simplifie la réalité, l'évaluation de son application peut là encore ne pas refléter la véritable performance du guichetier qui a réalisé la prestation : un guichetier qui fait plus que le script n'est pas récompensé pour son zèle, alors qu'un autre guichetier qui ne respecte pas le script mais alors qu'il offre dans le même temps une relation personnalisée au client est pénalisé ! Les indicateurs ont parfois tendance, en simplifiant la réalité, à ne pas tenir compte de toutes les variables utiles à l'évaluation de la performance. Limiter cette évaluation à de simples indicateurs quantitatifs risque de travestir la réalité et d'être, à ce titre, dangereux. Cela justifie que les managers locaux aient eux aussi un rôle dans l'évaluation du personnel qu'ils supervisent.

Cela n'interdit pas chaque structure fonctionnelle – ressources humaines, marketing ou production – d'avoir son propre système de *reporting* avec des indicateurs spécifiques. Le premier danger est que les résultats soient analysés séparément et ne donnent pas une image fidèle de l'activité. Le second danger est que les données quantitatives – qui peuvent être agrégées plus facilement – soient préférées aux données qualitatives. Là encore, la culture du chiffre risque de prévaloir et de conduire à de mauvaises interprétations sur la performance de certaines entités territoriales. Et les mesures adoptées face à de « mauvais » résultats sont souvent mal comprises sur le terrain : « La ligne hiérarchique commerciale considère systématiquement que si les résultats ne sont pas bons, c'est que les outils sont mal utilisés. Le message qui est émis, dans la plupart des instances, est celui de reprendre les outils, de se recentrer sur les basiques et de relancer la production des vendeurs. » [Berthon (2002), p.10] Mais ce ne sont pas toujours les techniques de vente ni la standardisation des tâches ou des produits qui permettent de fidéliser un client.

¹²³ Cf. Chapitre II.2, § II.1.5.

La question qui se pose alors pour les postiers est de savoir s'ils doivent chercher à optimiser le résultat des indicateurs quantitatifs dont ils sont l'objet ou s'ils doivent chercher à satisfaire leurs clients : si ces deux objectifs sont parfois conflictuels, auquel donner la priorité ? « Tout le monde se fout que j'aïlle vite pour éponger les files d'attente, ce qu'on me demande aujourd'hui, c'est de vendre. Celui qui vend, il est plus considéré que celui qui va vite pour éponger la file d'attente. »¹²⁴

Le système de mesure de la performance prescrit donc l'action des postiers dans la mesure où leur évaluation accorde une place essentielle au résultat des indicateurs quantitatifs. Mais la prescription est imparfaite dans la mesure où ces indicateurs ne peuvent pleinement résumer l'activité des postiers. La prescription est d'autant plus imparfaite que certains postiers sont prêts à tout pour améliorer les résultats de ces indicateurs quantitatifs.

III.2.2. Une animation et une promotion des ventes locales foisonnantes : vendre à tout prix

Objectivés sur leurs ventes, de plus en plus de postiers – guichetiers, facteurs, conseillers commerciaux, conseillers financiers, chefs d'établissement, *etc.* – recherchent des solutions, parfois des subterfuges, pour doper leurs résultats. L'animation et la promotion des ventes ont pris une importance inédite dans le fonctionnement de l'opérateur, reflétant ainsi un changement de comportements et d'idéologies postaux dus au passage d'un service public sans souci de résultat à une entreprise commerciale.

L'animation et la promotion des ventes se caractérisent par deux types de méthodes : la promotion des ventes vis-à-vis des clients destinée à inciter le client à faire l'acte d'achat, et l'animation de la force de vente avec la mise en place d'un marketing interne destiné à renforcer le réflexe de vente des vendeurs. Les principales méthodes destinées à inciter le client à acheter sont le cadeau qui accompagne la vente, un tirage au sort ou une réduction de prix ; la principale méthode destinée à encourager le geste de vente de la part des postiers est d'offrir des cadeaux ou bons d'achat en fonction du classement des ventes. Ces deux types de solution peuvent être utilisés dans des conditions plus ou moins réglementaires à différents niveaux : siège social, délégation, département, groupement ou bureau de poste. Les nouvelles politiques d'animation et de promotion de ventes mises en place au niveau national pour l'ensemble des bureaux de poste ont déjà été décrites. Cependant, l'initiative concernant l'animation et la promotion des ventes ne se limite pas au niveau du siège social. C'est l'ensemble des entités territoriales et locales qui, délibérément, font appel à ces outils et techniques marketing pour améliorer leurs résultats. Moins le niveau hiérarchique qui prend ce type d'initiative est élevé, plus le coût de cette opération doit généralement être faible : les budgets de communication et les budgets commerciaux sont réduits à chaque niveau pour être inexistants au niveau d'un bureau de poste. Deux responsables courrier/colis interrogés dans le cadre de cette étude ont confirmé la possibilité de faire des opérations de promotion au moindre coût : « on peut faire de la communication sur un PAP sympa mais faut pas que ça coûte » ; et comme cadeau, « il faut trouver le produit à coût le plus faible : les produits Poste qui ne coûtent pas ».

La première méthode précédemment mentionnée pour la promotion des ventes est d'offrir un cadeau au client pour l'achat d'une prestation ou d'un produit. Si cette pratique n'a jamais existée au niveau national et n'est *a priori* par autorisée, les investigations sur le terrain ont permis de découvrir de nombreux bureaux qui, localement, offrent des petits cadeaux aux clients qui achètent en nombre des produits postaux. Ce sont non seulement la personnalisation d'enveloppes pré-timbrées avec des repiquages plus ou moins personnalisés, mais également tout un ensemble d'autres cadeaux qui dépendent à la fois de la quantité achetée et du choix du chef d'établissement. C'est ainsi que, dans une recette principale, pour l'achat de deux paquets de dix

¹²⁴ Interview d'un guichetier dans : Curtet (2000), p.44.

enveloppes de PAP, une petite voiture La Poste¹²⁵ est offerte. Dans un autre bureau, le chef d'établissement a décidé d'offrir pour l'achat de 100 enveloppes, une boîte jaune¹²⁶, pour l'achat de 200 enveloppes, un parapluie bleu/jaune, pour l'achat de 300 enveloppes une montre Mediapost¹²⁷. Dans un groupement, un animateur des ventes a choisi de créer une carte de fidélité : pour l'achat de quatre paquets de dix enveloppes est offert au client une pochette ou étui de rangement de ses PAP¹²⁸. La liste des initiatives locales dans ce domaine est longue.

Si la distribution de cadeaux par des entités locales semble être une pratique courante, se pose la question de leur financement. Les solutions ne sont pas nombreuses et se résument très souvent à une alternative : ponctionner sur le maigre budget de fonctionnement du bureau ou ponctionner sur une partie du commissionnement du bureau. « Si j'investis une partie de mon commissionnement, je m'y retrouve » affirme ainsi un chef d'établissement rencontré. Parfois, certains chefs d'établissement réussissent à obtenir un financement sur le budget commercial du groupement ou du département, même si ce type de pratiques n'est pas encouragé par le siège social.

La distribution de cadeaux est l'outil de promotion le plus utilisé par les entités locales dans la mesure où, contrairement au jeu-concours ou aux réductions de prix, elle est plus facile à organiser et pose moins de questions juridiques. Cependant, même si le siège social garde la haute main sur l'organisation de jeux-concours ou de soldes, cela n'empêche pas certaines entités de prendre des initiatives dans ces domaines pour, encore une fois, doper leurs ventes. Trois initiatives, certes isolées, ont ainsi pu être relevées dans des bureaux visités. Elles illustrent jusqu'à quel point certains postiers sont prêts à aller pour réaliser leurs objectifs de vente.

Le premier exemple est celui d'un bureau qui a mis en place une loterie sur le Dilifoot¹²⁹ : le client joueur paie 1,50 € et 19 clients jouent pour un produit qui vaut 28,50 €. Malheureusement, l'histoire ne raconte pas ce qu'il advient des 1,50 € de bénéfices. Cela respecte-t-il la règle d'un jeu sans obligation d'achat ?

Les deuxième et troisième exemples illustrent la réduction de prix que deux bureaux ont choisi de proposer à leurs clients. Il s'agit d'un côté d'un bureau de poste parisien qui vend les Poste-livre avec une réduction et qui en fait la publicité : « dans ce bureau, achetez vos Poste-livre moins cher que dans les autres bureaux ! ». Il s'agit de l'autre côté d'un bureau de poste de province, qui constitue des lots promotionnels d'une valeur de douze euros environ et qui les vend avec une réduction de quatre-vingt centimes d'euros : le chef d'établissement concerné, dans son interview, ne n'a pas caché qu'il constituait ces lots promotionnels avec une carte téléphonique, un bloc de timbre, un PAP foot ou d'autres produits, le tout avec une petite réduction sur le montant total. « Parfois, ils veulent juste une carte téléphonique mais ils achètent un lot dans lequel ils ont d'autres choses » a-t-il affirmé. Dans ces deux derniers exemples, le chef d'établissement ne paraît pas conscient de la règle d'uniformité des prix qui s'impose à l'opérateur sur tout le territoire : son objectif est avant tout de réaliser son chiffre d'affaires, sans trop se soucier des incohérences qu'il crée. Le financement de ces réductions de prix est, quant à lui, obtenu à partir du délotage des

¹²⁵ Coût HT d'une Renault Kangoo La Poste miniature : 1,50 € [catalogue Mediapost 2001]

¹²⁶ Coût de la boîte jaune : 1,37 € HT [catalogue Mediapost 2001]. Les deux autres produits ne sont plus vendus mais leurs prix devaient être inférieurs à : Mini-parapluie 5,70 € HT, montre-sport 11,63 € HT.

¹²⁷ En une semaine avec cette opération, le chef d'établissement affirme avoir fait un bon de 1 200 enveloppes.

¹²⁸ Les pochettes ont été réalisées sur mesure par Mediapost et en 9 mois, le groupement a obtenu 927 cartes complètes.

¹²⁹ Dilifoot était un ensemble de produits prêts-à-poster vendu dans le cadre de la coupe du monde de Football 1998.

produits qui, au lieu d'être enregistrés comme vendus à l'unité, sont enregistrés comme vendus en lot. Les ventes à l'unité ou par 10 sont alors comptabilisées par 10 ou par 100¹³⁰ !

Ce qui paraît le plus étonnant, c'est que ces initiatives de promotion des ventes, dont aucune ne respecte véritablement soit le règlement interne de l'opérateur soit la loi qui s'impose à l'opérateur, semblent avoir été acceptées en silence par les supérieurs hiérarchiques du groupement ou du département : il est vrai que tout moyen mis en œuvre pour atteindre le chiffre d'affaires d'un bureau de poste permet également au directeur de groupement (DGP) ou au directeur départemental (DLP) d'atteindre ses propres objectifs. Ces directeurs peuvent-ils vraiment ne pas avoir connaissance de ces initiatives et préfèrent-ils ainsi se déclarer incompetents comme managers de proximité ?

Séduire le client à travers la promotion des ventes n'est pas suffisant, il faut également encourager les postiers à vendre. Si certains métiers bénéficient d'un commissionnement confortable, d'autres métiers méritent d'être davantage incités à la vente : les chefs d'établissement, cherchant à réaliser leur chiffre, développent des challenges locaux pour inciter non seulement les guichetiers, mais aussi les facteurs à participer à l'effort de vente. Ainsi, plusieurs fois par an, le bureau ou le groupement, parfois la direction départementale, organise-t-il sur une période donnée une compétition entre les postiers ou entre les bureaux : celui qui obtiendra le meilleur chiffre d'affaires sur un produit spécifique gagnera un cadeau. C'est par exemple un chef d'établissement qui explique qu'il monte une ou deux animations par an et qu'il fait gagner 40 à 100 € de bons cadeaux La Redoute. Un autre profite du Tour de France pour organiser quinze semaines de challenge : quinze semaines par équipes de quatre où le résultat des ventes est pondéré par des coefficients de difficulté (montagne, route), une organisation similaire à celle du Tour de France. Ce ne sont que deux exemples parmi un ensemble bien plus important de challenges organisés localement. Ces challenges permettent d'améliorer substantiellement le chiffre d'affaires, en particulier lorsque le cadeau à gagner est suffisamment motivant. Ces animations sont faites de « bric et de broc » (*sic*). « Le groupement a un budget communication pas important mais on se débrouille » affirment les chefs d'établissement. Les moyens pour ce type d'animations sont plutôt pauvres si ce n'est quasi-inexistants. Très souvent les cadeaux sont obtenus à partir de budgets commerciaux de groupements ou de départements. Mais ils résultent d'une négociation interne et d'un choix de chaque dirigeant territorial. Les moyens peuvent également parfois s'étendre à des repos compensateurs en accord avec le directeur de groupement.

Les méthodes et techniques d'animation et de promotion des ventes semblent donc être pleinement utilisées par les chefs d'établissement. Ces derniers n'hésitent pas, non plus, à organiser des événements locaux dans l'enceinte du bureau de poste afin de faire venir le chaland. Là encore, les exemples sont nombreux, entre le chef d'établissement qui accueille une exposition sur les traditions bretonnes, un autre qui propose une présentation de l'entraînement des minimes de l'équipe locale de football sur une télévision dans la salle du public pour inciter les grands-mères à acheter des PAP football pour leurs petits enfants, *etc.* Dans ces cas précis, les chefs d'établissement n'hésitent pas à enfreindre la réglementation interne qui limite toute initiative locale dans l'organisation et l'accueil d'un bureau de poste. Cela ne paraît pas, pour autant, représenter un obstacle pour ces chefs d'établissement et pour leurs supérieurs !

Toutes ces pratiques illustrent la volonté et la détermination de certains postiers à réaliser les objectifs de vente de leur établissement. Toute initiative, si même elle est contraire aux principes d'organisation de l'opérateur ou à la cohérence de son offre, semble pouvoir être prise : la marge de manœuvre est relativement importante. Mais la volonté de vendre à tout prix peut s'opposer à la nécessité de répondre au mieux aux besoins du client : « La mise en œuvre aussi rapide d'une

¹³⁰ Acheter 100 enveloppes pré-timbrées en lot coûte moins cher que de les acheter à l'unité.

force commerciale de cette taille avec des objectifs de production importants met davantage en avant le conflit normal et habituel entre le placement d'un produit, que l'entreprise a intérêt à diffuser, et le produit répondant au besoin réel du client. » [Hermel et Bon (1993), p.27]

Les abus des forces de vente, même s'ils ne sont pas fréquents n'en sont pas pour autant inexistants. Que penser du guichetier qui, mensonger, affirme qu'il n'a plus de timbres mais seulement des Prêts-à-poster ? Selon Marie-Noëlle Berthon, « ce processus est à replacer dans un contexte plus large, où la nécessité et les difficultés d'atteindre des objectifs commerciaux poussent le système à mettre en place des mesures orales, c'est-à-dire non figées, qui peuvent se corriger instantanément en jouant sur les mots dans le cas où elles seraient dénoncées. » [Berthon (2000b), p.5] Il existe d'autres cas où il est parfois plus facile de dénoncer, sans pour autant pouvoir donner la preuve d'avoir été abusé. Que penser en effet du placement du produit Bénéfic réalisé sans formation et sans véritable conseil auprès de certains clients financiers, qui, par ignorance, ont fait confiance à leur conseiller financier et à La Poste ?

Le système de mesure de la performance et d'objectivation a donc un impact non négligeable sur le fonctionnement des entités. Toutefois, l'usage de méthodes d'animation et de promotion des ventes ne revêt pas la même importance dans tous les bureaux de poste. Beaucoup de bureaux n'ont généralement pas pour volonté de dépasser leurs objectifs, mais seulement celle d'atteindre les objectifs pour qu'on leur « fiche la paix » (*si*). Comme l'explique un chef d'établissement, « s'il fait ses objectifs sans forcer, la part variable est payée à 100%. La rémunération est proportionnelle au chiffre d'affaires, mais si le bureau fait 150%, le chef d'établissement ne va pas vraiment gagner plus, et s'il fait 300%, on va lui dire que ses objectifs ont mal été dimensionnés. » Même si ces propos manquent peut-être d'objectivité, ils n'en sont pas, pour autant, complètement faux.

III.2.3. Un système qui engendre des jalousies et des conflits entre les individus et entre les métiers

Si les règles de commissionnement ne sont pas identiques pour l'ensemble du personnel de La Poste, deux conflits peuvent naître entre les métiers.

1. D'une part, certains métiers, qui ne perçoivent pas de part variable, ont une activité qui dépend de forces commerciales pour qui le commissionnement est une source de rémunération non négligeable.
2. D'autre part, l'activité de certains métiers commerciaux dépend, en partie, de l'apportage d'affaires réalisé par d'autres métiers qui ne sont pas soumis aux mêmes règles de commissionnement.

Le premier conflit est celui, traditionnel, entre un service de production et un service commercial. Les forces de vente cherchent à vendre des prestations pour améliorer leur chiffre d'affaires et ne se soucient de la charge supplémentaire de travail qu'ils créent au niveau de la production. Plusieurs chefs d'établissement rencontrés lors de la période d'investigation se plaignent de la charge de travail imposée à leurs facteurs en termes de distribution de publicité non adressée. Le conseiller courrier a vendu des prestations PNA à plusieurs clients sans s'assurer auparavant de la faisabilité opérationnelle de toutes ces opérations au même moment.

Le second conflit illustre la rivalité qui peut exister entre les employés d'une même entreprise lorsque les règles de commissionnement ne sont pas les mêmes pour tout le monde. Le commissionnement de l'apportage d'affaires pour les guichetiers et les facteurs est parfois sans commune mesure avec le commissionnement que le conseiller commercial reçoit pour la réalisation de l'affaire apportée. « Le système de commissionnement lié aux objectifs a souvent été évoqué comme une cause de tensions entre les individus. Il contribue à créer des jalousies relatives aux résultats des vendeurs et parfois même un sentiment d'injustice. » [Curtet (2000),

p.7] Parfois, le guichetier ou le facteur reproche au conseiller commercial de ne pas transmettre le résultat de l'accroche, même si un carnet de suivi a été mis en place pour éviter ce type d'oubli. Dans ces conditions, le guichetier et le facteur sont enclins à faire eux-mêmes tout ce qu'ils peuvent avant d'envoyer leur client vers le commercial, sans doute pour préserver le lien de confiance unique qu'ils ont avec leur client. « Les commerciaux n'ont pas l'esprit La Poste, ils marchent un peu en *free-lance* » [Facteur].

Les conflits et les tensions ne naissent pas uniquement entre des métiers. Ils peuvent également naître au sein d'un seul métier. « La pression commerciale imposée par l'entreprise est une source importante de malaises et de tensions entre les agents, allant jusqu'à créer des jalousies et des animosités. » [Curtet (2000), p.44] Il est nécessaire d'éviter que les conseillers commerciaux se cannibalisent entre eux tout comme il est nécessaire d'éviter que des bureaux de poste se fassent eux-mêmes concurrence. Même le réseau postal n'a pas l'étanchéité que Béatrice Lallé (1990) identifie entre les agences d'un réseau bancaire, la concurrence n'est pas pour autant inexistante : que penser de ce bureau de poste qui dit vendre des Poste-livre moins cher que dans un autre bureau ? Que penser également du bureau de poste qui refuse de fournir des bordereaux de recommandés à une entreprise qui ne lui est normalement pas rattachée ?

Le système d'objectivation qui a été mis en place et le système de rémunération qui lui est associé posent donc des questions fondamentales de relations entre les postiers et entre les entités. Ils remettent surtout en cause les logiques qui pouvaient jusqu'alors prévaloir et régir les relations entre les postiers. Mais ces nouveaux référents de l'activité, s'ils provoquent des conflits entre les métiers ne peuvent-ils pas également remettre en question le sens à donner au travail ?

III.2.4. Une remise en cause des référents traditionnels : quel sens donner au travail ?

Le dernier effet secondaire qu'apporte la mise en place d'un système de mesure de la performance et d'objectivation est certainement le plus problématique et le plus profond : les résultats d'une entité peuvent-ils être authentiques et pérennes lorsqu'un manager local ne reste pas plus de trois ans à son poste et lorsque les employés commencent à s'interroger sur le sens de leur travail ?

Le fort *turnover* des chefs d'établissement est souvent montré du doigt par leurs subordonnés. Les investigations ont permis de visiter des bureaux dirigés par un chef d'établissement charismatique qui a su obtenir l'adhésion de ses subordonnés – facteurs et guichetiers – dans la mise en place de nouveaux modes de management. Mais d'autres bureaux montrent aussi des employés qui n'ont plus confiance en leur hiérarchie, car une fois les efforts réalisés, seul le chef d'établissement en a bénéficié et a obtenu plus facilement une promotion. Le fort *turnover* des chefs d'établissement est donc une première raison pour laquelle certains employés qui disposent d'un système de commissionnement peu attractif se détachent complètement de ces systèmes de mesure de la performance et d'objectivation : à chaque nouveau chef, ils ont l'impression qu'il faut « presser encore plus le citron » sans, pour autant, récupérer le jus !

Cette pression accrue de la part d'une hiérarchie avec laquelle les liens semblent être moins forts qu'auparavant est couplée avec la perte de certains repères qui, auparavant, donnaient du sens à leur travail, et leur permettaient, en situation, d'arbitrer entre les injonctions contradictoires qu'ils reçoivent. Le principal repère que Fabienne Hanique (2006) évoque est celui du service public, « notion complexe et pleine de paradoxe » qui imprime « un ensemble de façons d'agir sociales et solidaires » [Hanique (2006), p.142]. « Ainsi, et malgré ses paradoxes apparents, cette notion de service public offre à l'agent à la fois un cadre mais également un sens (dans sa double acception d'intentionnalité et de signification) de l'action suffisamment souple, stabilisé et partagé pour que celui-ci puisse y adosser des pratiques professionnelles en toute sécurité, dans la compréhension et l'approbation de ses pairs. C'est la stabilité et la clarté de ces deux dimensions qui permettent

aux agents – isolément et surtout collectivement – d’identifier ce qu’il convient de faire en situation. » [Hanique (2006), p.143]

L’exemple le plus emblématique de cette perte de repère pour l’agent est certainement le service rendu au guichet à un sans-domicile-fixe qui vient retirer trois euros sur son livret A ou qui vient seulement discuter avec le guichetier. Quelle doit être l’attitude du guichetier dans ce type de situation dans la mesure où le service rendu ne lui permettra pas d’atteindre ses objectifs de vente : fermer le guichet en face du SDF ou espérer que ce soit un autre guichetier qui le reçoive ?

Comme le soulignent Armand Hatchuel et Frédérique Pallez (1997), la mise en place d’un système d’intéressement financier est parfois vécue comme opposée aux valeurs traditionnelles du service public. « L’ardeur à la vente apparaît vite comme une “dérive”, en regard de l’objectif plus noble que constitue la dévotion à l’intérêt collectif. » [Abélès (1999), p.506] Le nouveau système renforce effectivement l’individualisme des postiers et tend à fragiliser les collectifs de travail qui ont prévalu jusqu’alors. Les agents sont davantage sollicités : il leur est demandé de changer d’état d’esprit – plus adaptatif, plus flexible, plus commercial – et d’adopter de nouveaux comportements – plus de polyvalence, plus d’initiatives, souvent une nouvelle forme d’interactivité avec le client [Bertaux-Wiame *et al.* (1999)]. Tout cela n’est pas sans laisser les postiers s’interroger sur le sens à donner à leur travail et sur leur rapport au travail. Même s’il est possible de relativiser ce propos en soulignant que la notion de service public, galvaudée, sert parfois d’alibi pour refuser le changement, certaines situations comme l’exemple du service du SDF sont caractéristiques de cette perte de repère. Combiner une politique d’objectivation avec une politique de personnalisation de masse conduit à favoriser une logique économique de traitement de masse au détriment d’une logique sociopolitique. Ces dernières, qui soutiennent le service public, sortent fragilisées alors qu’elles servaient de symbole à la cohésion du groupe. Quels devraient être les nouveaux points de référence pour reconstruire des collectifs de travail et éviter que les employés s’épient les uns les autres ?

Ce qu’il convient de souligner à travers ces faiblesses des nouveaux systèmes de mesure de la performance et d’objectivation, c’est la nocivité des logiques d’innovations et des initiatives qui peuvent en découler. Certains postiers semblent ainsi prêts à tout pour réaliser un chiffre d’affaires, même parfois à « laisser leur âme au vestiaire » comme le prescrirait un processus purement taylorien. S’il est déjà montré que les logiques d’innovations locales sont nombreuses, il importe également de trouver un moyen de les juguler et de n’en retenir que les meilleures. Cependant, comment sélectionner, valider et diffuser des innovations locales, que ce soient des innovations de processus ou des innovations de service, dans une entreprise comme La Poste ?

III.3. La difficulté de conceptualiser et de diffuser les innovations de service

Le management des idées locales a longtemps été l’apanage à La Poste d’une cellule dédiée : l’Agence pour le développement de l’innovation participative (AVIP) était rattachée directement au Directeur général de La Poste et ne dépendait hiérarchiquement d’aucun métier. Son rôle était de favoriser le développement d’idées et d’initiatives locales, de sélectionner et de valider des innovations locales, et d’en amorcer le mouvement de diffusion. Pour autant, cette cellule créée en 1991 a été supprimée en 2002, certaines de ses activités étant rattachées à la Direction de la qualité du groupe ou intégrées à des directions de métiers. Quelles peuvent être les raisons de cette disparition ? Les résultats de cette agence n’ont-ils pas été satisfaisants ? Et dans le cadre de ce travail de recherche, dans quelle mesure cette agence a-t-elle permis le développement et le succès d’innovations de service ?

Pour répondre à cette dernière question, il est tout d'abord nécessaire de souligner que les instances de concertation mises en place par La Poste, de manière institutionnelle ou de manière ponctuelle, n'ont jamais vraiment fait preuve de créativité, n'incitant pas La Poste à développer de nouveaux services. Il convient, ensuite, de constater l'hétérogénéité du développement de l'AVIP dans les délégations et dans les départements, l'existence de ce service au niveau territorial dépendant du choix d'un directeur délégué ou d'un directeur départemental. Même si un directeur départemental accorde de l'importance au processus d'innovation participative, cela n'empêche pas ce processus d'être souvent très pauvre en termes d'innovations de service. Il importe, enfin, de remarquer que la reconnaissance d'une innovation et de son utilité par le processus de jury mis en place par l'AVIP ne garantit pas non plus la diffusion de l'innovation au sein de l'entreprise.

III.3.1. Une créativité limitée des clients

La littérature est relativement sceptique quant à la créativité dont peuvent faire preuve les clients¹³¹. Il existe à La Poste deux processus distincts de concertation avec les usagers/clients de La Poste. La première instance est institutionnelle et a été instaurée par les statuts et le contrat de plan entre l'État et La Poste : ce sont les commissions départementales de présence postale territoriale et les conseils postaux locaux. La seconde instance de concertation a été éphémère et ponctuelle : des tables rondes avec les clients ont été organisées en 1999 pour amorcer le processus d'aménagement et de réduction du temps de travail et recueillir les suggestions des clients quant à l'organisation et l'offre de services.

« En matière d'intégration des préoccupations des utilisateurs, on ne compte plus dans le cahier des charges les références faites à la prise en compte des besoins des usagers, de leur avis, notamment pour ce qui concerne l'implantation et les horaires d'ouverture au public des points de contact. Cette logique est d'ailleurs poussée en France à un degré extrême dans la mesure où la prise en considération des attentes des consommateurs est fortement institutionnalisée, assurée par le truchement d'un foisonnement d'instances de concertation associant responsables postaux et représentants des usagers, dans le but, entre autre, de fournir à l'entreprise publique des avis sur "l'offre de service". » [Calley (2001), p.170] Ce sont effectivement les statuts de l'opérateur et son cahier des charges qui lui impose des instances de concertation à la fois avec les collectivités locales et avec des représentants des usagers.

C'est en application du décret du 29 décembre 1990¹³² que La Poste a mis en place des instances de concertation locales siégeant auprès de l'échelon territorial de direction et réunissant des représentants des collectivités locales, des usagers (entreprises et particuliers), des associations de consommateur, du personnel et de la direction de La Poste. Les compétences de ces instances de concertation sont multiples :

1. « la politique de présence postale ;
2. la prise en compte de spécificités locales, notamment dans le domaine social ;
3. les principes régissant les horaires d'ouverture des points d'accueil ;
4. la diversification de l'offre de services [proposée] par La Poste ;
5. plus généralement, toute modification substantielle de l'offre de services. »¹³³

¹³¹ Cf. Chapitre I.2, § III.2.2.1.

¹³² Décret n°90-1214 du 29 décembre 1990 relatif au cahier des charges de La Poste et au code des postes et télécommunications, *Journal officiel de la République française*, n°303, 30 décembre 1990, p.16578-1688.

¹³³ Décret n°90-1214 du 29 décembre 1990 relatif au cahier des charges de La Poste et au code des postes et télécommunications, *Journal officiel de la République française*, n°303, 30 décembre 1990, p.16583.

Ces instances de concertation instituées par la loi du 2 juillet 1990 ont été confirmées et démultipliées au niveau départemental par le contrat de plan signé le 25 juin 1998 entre l'État et La Poste¹³⁴. Ce contrat de plan préconise effectivement la mise en place de Commissions départementales de présence postale territoriales (CDPPT) pour, en concertation avec les représentants des collectivités locales (communes de moins de 2 000 habitants, communes de plus de 2 000 habitants, conseil général, conseil régional) et de La Poste, adapter la présence postale territoriale aux besoins de tous les publics, tant en ville qu'en milieu rural¹³⁵.

Mais bien souvent, l'activité de ces commissions territoriales et départementales se résume à des questions d'aménagement du territoire et d'implantation géographique des bureaux de poste. Ces instances sont très souvent des lieux de négociation pour les fermetures de bureaux, pour le réaménagement d'horaires ou pour la transformation de certains bureaux en agences postales communales. Si la diversification de l'offre de services de La Poste fait partie des objets d'étude de ces commissions, il ne semble pas que cette question y soit un véritable enjeu. Certes, les commissions de concertation peuvent encourager des opérations de portage de médicaments à domicile ou d'autres opérations à caractère social. Mais aucune de ces opérations n'est à proprement parler originale et innovante. La créativité en matière d'innovation de service ne transparaît donc pas dans ces instances de concertation institutionnalisées.

Le deuxième cas de concertation avec les clients constaté au sein de La Poste est celui des tables rondes qui ont été organisées pour aider à la réorganisation des bureaux de poste à la suite de la politique d'aménagement et de réduction du temps de travail mise en œuvre en 1999. L'objectif était de rencontrer les clients pour obtenir leurs avis et suggestions d'amélioration concernant l'organisation du bureau de poste et l'offre de prestations. La méthodologie retenue par la Direction du réseau grand public imposait d'inviter à ces tables rondes, entre autres, une personne handicapée, une personne âgée, un représentant de l'union des consommateurs (si elle existe), un représentant de l'union des commerçants, un représentant de la municipalité, un représentant de l'association locale de philatélie, des mères au foyer, *etc.*. Les invités devaient être représentatifs de la clientèle, avec par exemple un étudiant dans une ville universitaire ou une personne étrangère là où la population étrangère est fortement implantée.

Les objectifs de ces tables rondes étaient multiples :

1. recenser des attentes clients au niveau local ;
2. adapter la présence locale ;
3. améliorer la connaissance, l'intégration à la vie locale ;
4. développer la culture client et mettre les agents en face des arguments des clients pour les aider à changer ;
5. capter de nouveaux clients ;
6. ou fidéliser la clientèle existante.

Les tables rondes avaient comme rôle accessoire d'interroger les clients sur le développement de La Poste. Plusieurs questions leur ont été ainsi posées concernant l'offre de services de l'opérateur.

1. Que voudriez-vous acheter dans un bureau de poste ?
2. Qu'est-ce qu'un facteur pourrait faire en plus ? Quel type de nouveau service ?
3. Qu'est-ce que votre bureau de poste peut vous proposer de nouveau ? Et votre facteur ?

¹³⁴ Contrat d'objectifs et de progrès portant contrat entre l'État et La Poste 1998-2001, La Poste, 25 juin 1998.

¹³⁵ Ces instances de concertations peuvent également être démultipliées au niveau local avec des conseils postaux locaux, regroupant les mêmes catégories de représentants.

4. Que manque-t-il dans votre ville qui pourrait être fait à La Poste ? (peut aussi inclure l'adaptation de l'offre avec par exemple l'espace bureautique)
5. Quels services vous posent problème et seraient-ils mieux satisfaits avec une meilleure proximité ?
6. Que signifie pour vous une poste innovante ? Un facteur innovant ?
7. Que voyez vous faire un guichetier dans dix ans ?
8. Comment voyez vous le facteur dans dix ans ?
9. Dans dix ans, pourquoi irez-vous à La Poste ?

Comme l'illustrent les résultats de ces tables rondes pour neuf bureaux de poste¹³⁶, les réponses des clients ont été relativement pauvres en termes de propositions d'innovation de service. En effet, de nombreuses propositions des clients n'ont fait que reprendre des services qui étaient déjà développés dans certains bureaux de poste : téléphone, fax, change, timbre fiscaux, mais aussi certaines distributions à domicile pour personnes âgées dans le cadre de conventions de partenariats avec des collectivités locales (épicerie, médicaments, *etc.*). D'autres propositions ne paraissaient pas véritablement possibles à La Poste à cette époque : la vente de papeterie ou la distribution de boissons se heurtent *a priori* au principe de spécialité de l'opérateur¹³⁷ ; la présence à des manifestations locales contrevient à la volonté du siège sociale de développer une image de marque unique et cohérente sur des cibles définies ; l'ouverture nocturne suppose l'aval des postiers titulaires du bureau de poste qui acceptent le changement de leurs conditions de travail pour satisfaire à de tels horaires ; *etc.*

Au final, peu de propositions des clients n'ont paru véritablement pertinentes, témoignant un manque de créativité des clients : ceux-ci limitent souvent leurs demandes à des prestations qu'ils ont déjà vu ailleurs. Si l'imagination créatrice ne réside pas forcément chez le client, peut-être se trouve-t-elle chez l'agent qui s'occupe de l'interface avec le client ? C'est là tout l'objet de l'innovation participative : mettre à contribution les agents, leur savoir-faire et leur savoir-comprendre, pour non seulement améliorer les processus de travail mais également développer et améliorer l'offre proposée aux clients.

III.3.2. Un déploiement hétérogène de l'AVIP

L'innovation participative existe à La Poste depuis le début des années 1980 et a connu trois phases successives : une vision R&D (1980-1992), une vision management (1992-2000) puis une vision qualité, levier d'amélioration continue. Depuis les dernières réformes et réorganisations de l'opérateur, l'innovation participative a toutefois perdu la place importante qui lui avait été accordée entre 1992 et 2000.

« Depuis 1983, date à laquelle a été créée la Mission Prospective et Innovation de La Poste, [La Poste] s'intéressait déjà à la recherche des meilleurs moyens d'accompagner les initiatives du personnel en leur proposant des contrats appelés "conventions d'innovation" visant à améliorer l'appareil productif et à intégrer cette démarche dans la culture d'entreprise. Cette structure va donner naissance en 1986 à la "boîte-à-idées" afin de surmonter les défauts de la première démarche marquée par la centralisation et de mettre en place un système de récompenses sous forme de primes allant jusqu'à 10 kF. » [Charkaoui (2000), p.62] La démarche mise en place

¹³⁶ Cf. annexe XI.

¹³⁷ Il est vrai qu'aujourd'hui, La Poste développe de plus en plus une activité de carterie qui n'existait pas en 1999 et 2000.

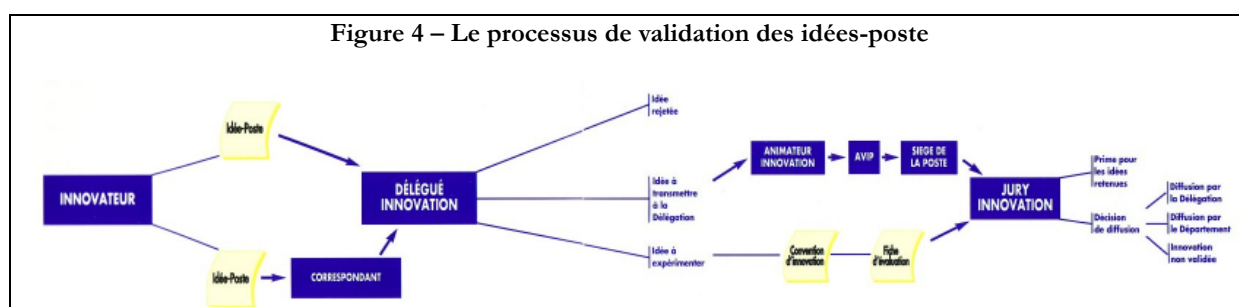
court-circuite déjà la ligne managériale et propose une valorisation et une récompense individuelles.

C'est en 1992 que la Direction générale des postes crée l'Agence pour la valorisation de l'innovation participative (AVIP)¹³⁸ et oriente la processus d'innovation participative vers des questions plus managériales que techniques. Le but est de s'appuyer sur la mobilisation des agents et de prendre en compte leurs suggestions : les idées sont généralement simples et peu onéreuses ; elles portent à la fois sur la relation client, sur l'amélioration des procédures et sur les conditions de travail. L'idée est alors de renforcer les chances de l'initiative créatrice de chacun des postiers en adoptant une structure indépendante du schéma hiérarchique de La Poste. Munie d'une dizaine de collaborateurs à Paris et d'un réseau de 150 délégués innovation répartis dans tous les départements, les centres financiers et les directions nationales, et de huit animateurs de délégation, l'AVIP a mis en place tout un système de remontée des idées développées par les postiers.

L'AVIP distingue deux sortes d'idées qui, chacune, n'ont pas la même portée au sein de l'entreprise :

1. l'idée de proximité qui est une idée toute simple, applicable immédiatement et qui ne fait pas l'objet d'un processus de validation écrit et formalisé ; sa finalité est l'amélioration des conditions de travail dans tous les domaines, informatique ou facilitation de procédures ; c'est au manager local de tenir compte du potentiel d'innovation d'un agent lors de l'entretien annuel ;
2. l'idée-poste, plus complexe, qui demande un investissement et une formalisation plus poussés, et qui fait appel à des experts extérieurs pour être validée ; elle peut être expérimentée, mais elle peut aussi être primée sans être appliquée ; en fonction de l'expérimentation ou de l'expertise, elle pourra être rejetée, limitée à un établissement ou être diffusée au niveau départemental ou au niveau de la délégation.

Pour être validées, diffusées et récompensées, les idées-poste suivent normalement un processus formel qui est engagé par l'établissement d'une fiche idée-poste : cette fiche permet de formaliser l'idée développée par le postier, que ce soient des innovations de processus, des innovations organisationnelles ou des innovations de services. La fiche idée-poste est ensuite soumise à différents experts selon le schéma ci-après :



Source : La Poste

Ce schéma ne précise pas clairement le niveau territorial du jury. Chaque délégation et chaque département sont libres d'organiser leur propre jury, annuel ou bisannuel, pour récompenser les idées développées sur leur territoire. Le siège social peut lui-même également organiser des jurys nationaux pour récompenser des idées-poste au niveau national.

¹³⁸ L'AVIP avait trois activités : l'innovation participative à proprement parler, l'aide à la création d'entreprise pour les postiers et le développement de services de proximité. C'est davantage la première activité qui intéresse l'analyse.

Dans la mesure où seules les innovateurs des idées-poste semblent récompensés, l'AVIP a développé sur certaines sites pilotes des expérimentations pour récompenser les innovateurs des idées de proximité : une idée déposée par agent rapporte 25 francs, une idée formalisée où on apporte une solution rapporte 25 francs de plus, et une idée qui fait partie de la politique d'économie et de qualité 50 francs de plus.

Le processus de remontée et de validation paraît théoriquement bien rodé, pourtant la réalité de son application au sein de La Poste est très hétérogène. Elle dépend de l'importance qu'un directeur délégué, qu'un directeur départemental ou qu'un directeur de groupement attache à l'innovation participative ; elle dépend également d'autres critères comme la taille d'un établissement et le potentiel qu'il peut représenter en termes d'innovation participative. Dans certains établissements, les postiers n'ont ainsi jamais entendu parler ni des idées-poste ni de l'AVIP, et ceci malgré les publicités récurrentes dans les organes de communication internes *Forum* et *Jourpost*. Dans certains départements et certaines délégations, le soutien du directeur départemental ou du directeur délégué est sans limite.

Il est certain que plusieurs critères conditionnent l'importance, ou non, que revêt le processus d'innovation participative dans un département : implication de la hiérarchie, réseau d'animation structuré, intégration dans les objectifs des managers, clarification du rôle des experts, reconnaissance des acteurs, valorisation des idées, réactivité du processus. Sur chacun de ces critères, les départements peuvent ne pas accorder la même importance. Un délégué innovation d'un département peut avoir plus ou moins de temps à consacrer à l'innovation participative : dans certain cas, le délégué innovation est détaché à temps plein alors que dans un autre cas l'innovation participative ne représente que 5% de son temps de travail. En moyenne, les délégués innovation départementaux consacrent 17% de leur temps à l'innovation.

Preuve de l'hétérogénéité du soutien accordé au processus d'innovation participative, certaines délégations n'hésitent pas à engager de gros moyens pour soutenir ce processus. Ainsi une délégation a-t-elle mis en place des financements particuliers et organisé un concours régional annuel pour encourager le développement d'idées de proximité et d'idées-poste. Trente bureaux de classe IV d'un département de la délégation ont ainsi bénéficié d'une politique particulière d'encouragement des idées de proximité : le coût moyen par idée devant être de 15 €, les idées à coût zéro constituent un avoir de 15 €. Par exemple, deux idées à coût zéro permettent de financer une troisième idée à 45 €. Un tel système entraîne bien entendu parfois des abus, comme le financement d'un ordinateur contre 79 idées à coût zéro. Pour trouver 79 idées à coût zéro, le personnel du bureau a fait preuve de beaucoup d'imagination : par exemple, proposer d'ajouter une chaise dans le bureau d'un conseiller financier lorsque le client se présente accompagné d'une deuxième personne... Savoir vivre ou idée de proximité ?

L'implication de la hiérarchie paraît décisive dans l'existence et la place qui sont accordées au processus d'innovation participative. Non seulement elle encourage les managers à utiliser ce processus dans leur gestion quotidienne à travers la fixation d'objectifs. Mais encore elle incite les experts à ne pas traîner dans l'évaluation des idées. Il convient en effet de ne pas négliger le rôle des experts dans la validation d'une idée : lorsqu'un expert met plus d'un an à réaliser son expertise, cela ne peut que démoraliser l'innovateur ! Certains « experts » rencontrés ont ainsi dans un coin de leur bureau une pile d'idées-poste à expertiser, pile qui n'a pas la moindre priorité dans leur travail quotidien.

En définitive, il n'existe pas de véritable maîtrise du réseau d'innovation participative. Le processus a, certes, été formalisé. Néanmoins il ne recueille pas l'adhésion de tous. Cela signifie-t-il que le processus n'est pas performant, que les idées-poste ne sont pas valorisées ou que le postier n'a pas d'idées originales à formuler ?

III.3.3. L'échec relatif de l'AVIP en termes d'offre de services

Le processus de l'AVIP ne recueille pas une adhésion unanime auprès des postiers et n'encourage pas toujours ceux-ci à émettre des idées et à les formaliser. Certains reprochent le manque de valorisation personnelle, l'absence de reconnaissance de la hiérarchie ou la récompense peu importante : « quand on ne gagne que deux crayons, on a pas trop envie de recommencer » a-t-on entendu. D'autres évoquent l'idée « piquée », le parcours du combattant, la lenteur du processus, la difficulté de formalisation ou la déception et l'amertume lorsque l'idée n'est pas retenue. Même si les arguments avancés semblent nombreux pour dénoncer ce processus, ces cas de mécontentement ne sont pas pour autant une généralité.

L'objet de cette étude n'est pas de critiquer en soi le processus d'innovation participative, dont les rouages sont plus ou moins bien huilés selon l'implication de la hiérarchie, mais plutôt d'analyser la nature des innovations produites *via* ce processus. Par exemple, le catalogue des idées courrier présentées à une convention innovation en 1998¹³⁹ distingue six catégories d'innovations : contact client ; collecte, remise et distribution ; transbordement ; atelier de tri mécanisé ; atelier de tri manuel ; support à la production. Hormis la catégorie « contact client », il est certain que les cinq autres catégories s'intéressent davantage à des innovations de processus et à des innovations organisationnelles qu'à des innovations de service. La catégorie « contact client » est elle-même très pauvre en termes d'innovations de service : il s'agit dans leur grande majorité de supports à l'animation commerciale des produits ou d'éléments pour faciliter la production. Le processus d'innovation participative ne produirait-il donc pas d'innovations de service ?

Lors des entretiens avec les chefs d'établissement, leurs supérieurs et leurs subordonnés, le terme innovation était unanimement assimilé comme une innovation de processus ou une innovation organisationnelle. Dans sa démultiplication et son déploiement, le processus d'innovation participative a été quasi-exclusivement compris comme un moyen d'améliorer la qualité et l'efficacité de la production et de la servuction ou comme un moyen d'améliorer les procédures et les conditions de travail. Aucun des interlocuteurs n'a jamais rapproché le terme innovation à de nouveaux produits et services lorsque l'innovation participative a été évoquée. Certains cadres de délégation ou de direction départementale ont d'ailleurs affirmé que les directions marketing des métiers du siège avaient demandé à l'AVIP de limiter la remontée d'innovations de service *via* le processus d'innovation participative.

Si même aucune confirmation de cette affirmation n'a pu être obtenue, tant orale qu'écrite, au niveau de siège social, ce pré-carré des directions de métiers sur le développement de nouvelles prestations est relativement compréhensible. Certes, les experts n'apprécient généralement guère que l'on fasse leur métier à leur place. Mais il est vrai également que le développement de nouvelles prestations requiert une réflexion économique, marketing et juridique spécifique : les rares idées de nouvelles prestations remontées par le processus AVIP pouvaient avoir un coût marginal trop élevé, pouvaient casser la cohérence marketing de l'offre ou pouvaient tout simplement créer un abus de position dominante. Il est donc évident que l'innovation de service requiert des compétences qui n'existent pas sur le terrain : le filtrage initial de ces idées par les managers locaux n'en est alors que peu efficace. Néanmoins, la meilleure solution est-elle vraiment de bannir les innovations de service du processus d'innovation participative ?

Le rôle de l'AVIP dans le développement de nouvelles prestations n'est tout de même pas inexistant. En effet, parmi ses activités officielles, l'AVIP était également en charge du développement de services de proximité, généralement dans des zones à faible densité de population où le rôle social de La Poste est plus fortement prononcé. Plus de cent initiatives de services de proximité ont ainsi été recensées au cours des années 1990 et concernent les activités

¹³⁹ *Convention innovation Centre de Production du Courrier : catalogues des idées courrier*, Direction du courrier, La Poste, 1998.

suivantes : guichet polyvalent, vente de titres de transport, portage de médicaments à domicile, bourse aux locations immobilières, informations touristiques, vente de quotidiens, encaissement de taxes ou redevance pour compte de tiers, portage de commissions, transport de personnes, livraison de plateau repas à domicile, dépôt de bouteilles de gaz, récupération et restitution de matériel. Leur finalité est de répondre localement à des besoins spécifiques sans pour autant généraliser – ni homogénéiser – ces prestations à l'ensemble du territoire. Cette créativité validée par l'AVIP peut aussi être originale et représenter un potentiel pour La Poste. Mentionnons l'exemple de la vente d'emballages viticoles – format bouteille aux couleurs de La Poste – entre les sociétés vinicoles de Chavanay, de Boën sur Lignon et de Renaison. L'objectif est de proposer aux viticulteurs des paquets postaux adaptés aux bouteilles pour leurs expéditions avec un emballage léger et antichoc doté d'un isolant thermique pouvant contenir une, deux ou trois bouteilles.

Malgré ces rares exemples de développement de nouveaux services et de nouveaux produits au niveau local, l'essentiel du développement de nouvelles prestations à La Poste reste des innovations « descendantes ». Le rôle de l'AVIP et des processus d'innovation participative dans le développement de nouvelles prestations est donc un échec, somme toute relatif, étant donné la volonté du siège social de limiter la liberté de création dans ce domaine.

III.3.4. La difficulté de diffuser et de faire vivre une innovation : l'exemple de la pochette Poignant

Si le processus d'innovation participative de l'AVIP peut être critiqué pour le peu de place qu'il accorde à l'innovation de service, il convient également de souligner que ses attributions et son rôle ne sont pas suffisants pour faire vivre une innovation. En effet, le processus d'innovation participative a pour objectif de faire éclore des innovations à partir des réalités locales, mais si l'innovation est validée, reconnue et primée, cela ne signifie pas pour autant que l'innovation va exister : le rôle de la diffusion d'une innovation n'appartient pas à l'AVIP mais aux métiers ou entités territoriales qui décident ou non de les reprendre et de les diffuser. Pour illustrer le propos, l'exemple de la pochette Poignant a été choisi : il fait partie des « *success stories* » souvent citées pour promouvoir l'AVIP. « Expérimentée dans son bureau au printemps 1996, elle fait aujourd'hui un tabac au niveau national. Un succès obtenu en particulier à partir d'une impulsion de l'AVIP auprès de la direction des approvisionnements de La Poste. »¹⁴⁰ Le succès est ici représenté par le référencement du produit dans le catalogue de la direction des approvisionnements (DAPO), les facteurs de France et de Navarre pouvant ainsi la commander selon leur besoin.

Entre la création et l'entrée du produit dans le catalogue de la DAPO se sont écoulés deux ans. À l'origine de cette création, est la volonté d'un chef d'établissement, M. Poignant¹⁴¹, de réaliser les objectifs de vente de son bureau en utilisant également la population des facteurs pour vendre les PAP. Encore faut-il les motiver et leur donner les moyens de vendre. Ce chef d'établissement a donc développé une pochette qui permet au postier d'avoir un support de présentation au client et de ne pas abîmer son stock de PAP dans la sacoche.

D'avril à juin 1996, une première étude réalisée avec des pochettes toutes simples offertes par la délégation montre que la solidité, l'étanchéité et la présentation sont à améliorer. Une première idée-poste est ensuite déposée en septembre 1996, une société extérieure ayant proposé trois schémas de pochette et un devis. Le département décide alors de prendre sur son budget 250

¹⁴⁰ Cabirol M., « Des idées-poste bien cataloguées », *Forum*, La Poste, n°135, mars 1999, p.16.

¹⁴¹ Cet exemple n'est pas anonyme dans la mesure où la pochette de présentation des PAP porte le nom de son créateur – la « pochette Poignant » – et dans la mesure où elle a connu une véritable notoriété en interne.

pochettes à 66,50 FF pour les expérimenter dans le groupement. En juin 1997, compte tenu des résultats du produit, le directeur départemental demande la présentation du produit en conseil de direction, et en novembre 1997, tous les bureaux de classe IV du département utilisent cette pochette. La date de fin d'expérimentation est fixée au mois de juin 1998. La délégation finance par la suite 2 500 pochettes.

Le succès tel que conté par son inventeur ne se limite pas au département. Présentée en juin 1997 au salon innovation de Vannes, les facteurs de la région se seraient « arrachés » les prototypes. Par ailleurs, un département limitrophe a également choisi relativement rapidement d'équiper ses facteurs.

En juillet 1998, la consécration est le référencement dans le catalogue de la DAPO. Mais l'inventeur regrette de ne pas avoir été prévenu par l'AVIP, ni félicité par les échelons hiérarchiques supérieurs. Aujourd'hui le produit est certes dans le catalogue de la DAPO mais en existe-t-il une promotion ? C'est maintenant un produit comme un autre, et le fournisseur ne semble pas avoir reçu beaucoup de commandes. L'inventeur aurait souhaité que cet outil devienne un outil de travail obligatoire. Toutefois, peut-on faire de chaque idée-poste un outil obligatoire ? Et quelle promotion accorder à chacune des idées ?

Même si la pochette n'est pas à proprement parler une innovation de service, cet exemple illustre comment toute innovation développée par le terrain a besoin de relais au niveau national pour être diffusée et exister. Il est certain que les innovations de services nécessitent de leur côté une appropriation par les services marketing centraux pour bénéficier d'un déploiement national.

Avec le processus d'innovation participative, mais également avec les instances de concertations qui ont pu être mises en place, La Poste dispose de processus plus ou moins formalisés pour recenser les attentes des clients et tenter d'adapter aux mieux ses solutions à leurs besoins. Force est de constater que ces processus formels n'ont pas véritablement d'efficacité dans le domaine de l'innovation de service. Cette constatation rejoint les conclusions de Christophe Everaere (1997a) quant à la difficulté de formaliser les processus d'innovation dits *bottom-up* dans les services.

Conclusion

La Poste apparaît comme un terrain d'observation privilégié dans la mesure où les logiques d'innovation n'ont pas été totalement annihilées par un fort héritage bureaucratique ni par un fonctionnement fortement prescriptocratique. Si l'opérateur fait aujourd'hui le choix explicite de standardiser les prestations et la production tout en différenciant les clientèles, l'ensemble du processus de conception et de réalisation de la prestation ne saurait être intégralement prescrit par des services amont.

Certes, le fonctionnement prescriptocratique persiste à régir largement l'activité des agents, comme si ceux-ci devaient se cantonner au simple rôle d'exécutant. Mais l'agent qui réalise l'interface avec le client et le chef d'établissement qui le supervise sont contraints d'arbitrer et de composer face au système d'injonctions contradictoires dans lequel ils évoluent. Ont ainsi été identifiés plusieurs cas où les logiques d'innovation locales ont trouvé des espaces leur permettant d'éclore, voire de foisonner. La Poste n'est pas imperméable aux logiques d'innovation, tant locales que nationales.

Toutefois, les logiques d'innovation locales et territoriales, qui privilégient généralement des innovations organisationnelles ou de processus, ne laissent que peu de place aux innovations de service. Ces dernières sont d'autant plus limitées que les services du marketing et de la communication nationaux ont pour objectif d'homogénéiser l'offre sur tout le territoire, pour des raisons à la fois réglementaires et économiques. Certes, l'adaptation locale de l'offre est difficile ou interdite. Mais la remontée d'expériences de terrain s'avère délicate, car le dialogue entre le siège et le terrain est parfois à sens unique.

La conception officielle de l'offre de services de La Poste est donc centralisée au niveau du siège social. L'essentiel du développement de nouvelles prestations apparaît alors constitué d'innovations « descendantes » appliquées à tout le territoire. Pourtant, face aux réalités des clients, les politiques nationales ne sont pas toujours adaptées. La perplexité des agents – entre appliquer des procédures et des méthodes ou chercher véritablement à répondre à chaque demande des clients – a ainsi été mise en évidence. Mais la direction en a-t-elle connaissance ? A-t-elle également connaissance d'adaptations de l'offre réalisées localement ? A-t-elle un moyen de les réguler et le cas échéant de les diffuser ?

La présentation de La Poste témoigne de l'existence d'espaces intermédiaires, labiles et polymorphes, qui permettent aux entités territoriales d'adapter l'offre aux spécificités locales et qui subsistent au fil des réformes. Quelles que soient ces réformes, la tendance a toujours été d'accroître la prescription du travail, renforçant d'autant les injonctions contradictoires et remettant en cause les points de repère traditionnels. La vague réformatrice, qui accentue le phénomène de personnalisation de masse et la commercialité de l'opérateur, cache mal la difficulté de l'opérateur de créer une structure stable et permanente dans laquelle tous les postiers disposeraient de points de repère univoques pour structurer leur action. Dans une telle instabilité et face à l'incomplétude des règles, se développent ainsi des espaces sans règles, des espaces qui contournent les règles, dans lesquels les postiers font preuve d'innovation et cherchent à mieux satisfaire ce qu'ils comprennent des besoins du client.

Conclusion de la partie II

Le postulat de la thèse – modéliser le processus de conception dans les services – impliquait d’expliquer l’épistémologie et la méthodologie employées et de décrire le terrain d’observation retenu. Dans la mesure où la démarche adoptée suit un raisonnement inductif, et non hypothético-déductif, pour construire une théorie de la conception dans les services, La Poste apparaît comme un terrain d’observation empirique idoine.

Le processus formel de conception de l’opérateur postal met en évidence un hermétisme des phases et semble favoriser davantage l’innovation induite et/ou les services innovants. Pourtant, dans l’interaction avec le client, le personnel en contact fait preuve d’initiatives. Les logiques d’innovation locales existent à La Poste et justifient le choix de cette entreprise pour modéliser une théorie de la conception des services qui tiennent compte à la fois des innovations induites et des innovations autonomes.

La volonté d’adapter les prestations existantes ou d’en développer de nouvelles obéit à des logiques différentes, selon qu’elles soient marchande, citoyenne ou interpersonnelle. Ces logiques, qui constituent les principaux moteurs de l’innovation, ne sont pas toujours à l’origine de chaque innovation de service, d’autant moins que certaines prévalent parfois sur d’autres. À l’évidence, l’innovation de service initiée localement puise ses origines dans les trois logiques, et plus particulièrement dans la logique interpersonnelle. L’innovation de service initiée par le siège social répond, quant à elle, davantage à une logique marchande.

Les questions que soulève la présentation de la réalité du terrain face à la persistance d’une prescriptocratie centrale sont multiples. D’une part, comment les innovations locales sont-elles favorisées, maîtrisées et diffusées ? Quels processus d’apprentissages sont engendrés par ces logiques d’innovation locales ? D’autre part, en quoi les innovations initiées par le siège sont-elles adoptées voire adaptées par le personnel en contact avec le client ? Quels phénomènes d’acculturation et d’appropriation par le terrain peuvent être mis en évidence ?

Partie III

Les innovations à La Poste : entre conception centralisée et développements locaux

Introduction

La Poste est un terrain d'étude privilégié dans la mesure où il les logiques d'innovation, que ce soient des innovations autonomes ou des innovations induites, sont nombreuses. Mais leur développement ne semble pas être balisé dans un processus formel de conception. C'est pourquoi il est opportun de s'intéresser à ces deux types d'innovations en étudiant en détail leur genèse et leur développement au sein de l'entreprise et en se focalisant sur huit innovations de service précises : la personnalisation du Prêt-à-poster, le Kit vacances, le portage des instances à domiciles, les services de proximité, une plate-forme de commerce électronique, la dématérialisation du livret A, les bornes Cyberposte et le publipostage non adressé.

Les cinq premières innovations de service s'apparentent à des innovations autonomes. Elles sont initiées par le terrain et leur processus de développement témoigne des apprentissages locaux existant au sein de l'entreprise. Les trois dernières innovations relèvent davantage de la catégorie des innovations induites : elles sont initiées par le siège et l'intérêt est de regarder leur acculturation et leur appropriation par le terrain. L'objectif est de comprendre, à travers l'étude généalogique de ces huit innovations postales, le processus de conception dans une entreprise de services : comment La Poste développe-t-elle de nouvelles prestations ? Quels sont les processus de conception à l'œuvre au sein de l'opérateur postal ? Quel est l'impact de développements locaux sur le fonctionnement global de l'entreprise ? Existe-t-il des éléments ou des propriétés qui permettent de bâtir un socle commun pour la conception d'une prestation de service ?

Dans ces conditions, le **premier chapitre** analyse le développement local de nouvelles prestations, déterminant comment et dans quelle mesure l'apprentissage local peut être à la base d'un processus de conception, pour satisfaire tant une logique économique qu'une logique de service.

Le **deuxième chapitre** est consacré aux nouveaux services définis par le siège, lesquels illustrent l'hétérogénéité des processus d'appropriation et d'adaptation des entités en charge des activités opérationnelles.

Le **troisième chapitre** propose, à partir de ces huit exemples d'innovations de service, un modèle de conception collective et étagée dans les services qui prend en compte les trois propriétés d'un processus de conception que sont la personnalisation, la contractualisation à long terme et l'animation du service.

Chapitre III.1

L'apprentissage local : une ressource pour La Poste

Au début des années 1990, alors que le *pin's* est à la mode, le chef d'établissement d'un bureau de poste parisien fait fabriquer des *pin's* à caractère touristique qui sont vendus dans la salle du public. Quelles sont l'effigie du *pin's* et la marge réalisée ? L'anecdote ne le dit pas. En revanche, elle rapporte que la marge bénéficiaire a été suffisante pour alimenter une caisse parallèle. Dans la mesure où le système comptable d'un bureau de poste ne lui permettait pas d'enregistrer la vente de produits non définis et dûment autorisés par le siège, le chef d'établissement a ouvert un livret A au nom d'une association plus ou moins factice pour y enregistrer les recettes. Le solde de ce livret A, qui a atteint jusqu'à 12 000 €, a servi de budget à la discrétion du bureau. Les deux principaux usages consistaient en une avance accordée au client lorsque les prestations sociales étaient versées tardivement – le bureau gardait le livret du client et régularisait lorsque le virement était effectué – et en l'organisation de fêtes pour le personnel.

Si même l'anecdote n'est pas représentative des pratiques usuelles d'un chef d'établissement, elle n'en est pas moins révélatrice de la manière dont celui-ci est à même se dégager une marge de manœuvre à l'insu de ses supérieurs hiérarchiques, en recourant à des moyens parfois contestables. Comment une telle pratique n'a-t-elle pas été immédiatement ébruitée et interdite ? L'anecdote illustre aussi comment un chef d'établissement peut tirer parti de ses prérogatives pour développer un « nouveau » service qui répond à la demande d'une catégorie de clients. Cela signifie-t-il que les logiques d'innovations locales sont nécessairement toutes déviantes et irrégulières ?

Plusieurs initiatives locales sont remarquables en ce qu'elles permettent, ou ont permis, le développement de nouveaux services ou l'adaptation locale de services ou produits existants. Ces initiatives, qui sont autant d'illustration du caractère parfois déviant de l'innovateur, ne sont pas pour autant des prestations réalisées de manière illicite. Avec les exemples de la personnalisation du Prêt-à-poster, du Kit vacances, du portage d'instances ou de médicaments à domicile, de la plate-forme de commerce électronique « Gourmetsvillage », le terrain d'observation s'est limité à des services « officialisables » et généralisables, certains d'entre eux ayant effectivement été diffusés dans (ou par) un certain nombre d'entités postales. De tels exemples montrent surtout que l'apprentissage local peut être créateur de valeur.

Créées par les entités territoriales de La Poste, ces prestations se classent en trois catégories. Ce sont, tout d'abord, des services qui répondent à une logique économique, comme la personnalisation du Prêt-à-poster et du Kit vacances : à travers la création d'un service supplémentaire, la personnalisation locale permet d'améliorer les ventes, de réaliser ou de dépasser les objectifs d'un bureau de poste (§ I). Ce sont, ensuite, des prestations qui, lors de leur création au niveau local, répondent davantage à une logique de service qu'à une logique économique, comme le portage des instances à domicile sur rendez-vous et les services de proximité mis en place de manière plus ou moins officielle dans différentes villes de France (§ II). C'est, enfin, une prestation hors norme qui illustre une volonté locale de participer à la fois à la

diversification des activités de l'opérateur postal et au développement des nouvelles formes de commerce électronique : tel est le cas de la plate-forme de commerce électronique pour des artisans et producteurs locaux du Sud-ouest (§ III).

I. Les logiques de personnalisation : Prêt-à-poster et le Kit vacances

La personnalisation du Prêt-à-poster (PAP) et le Kit vacances sont deux services qui ont été développés localement. Ils ont deux caractéristiques communes : d'une part, la personnalisation locale d'un produit postal et, d'autre part, une offre basée sur l'enveloppe pré-timbrée autrement appelée « Prêt-à-poster ». Ces deux services sont relativement récents. Le premier a, non sans réussite, été développé au sein du réseau national des bureaux de poste alors que le second n'a pas dépassé le stade départemental. Ce n'est pas tant la fortune de ces prestations qui attire l'attention, que leur processus de développement local et les moyens mis en œuvre pour en élargir la diffusion. Il s'agit de comprendre en quoi des régulations et des prescriptions nationales et locales ont engendré de telles prestations.

En premier lieu, il s'avère indispensable de saisir l'importance que revêt aujourd'hui le PAP dans les résultats des ventes des bureaux de poste et des postiers. Il s'avère, en deuxième lieu, indispensable d'exposer les concepts et les fonctionnalités de la personnalisation du PAP et du Kit vacances, afin de mieux cerner l'importance de la co-prescription locale dans les résultats des ventes du PAP. Toutefois, il s'avère indispensable, en troisième lieu, de ne pas négliger la dépendance de ces services, en termes de diffusion et de pérennité, par rapport aux régulations et aux prescriptions nationales : la personnalisation locale du PAP semble de ce point de vue avoir eu plus de succès que le Kit vacances. Il s'avère donc indispensable, en quatrième lieu, de confronter la question de la pérennité de ces innovations locales face aux prescriptions nationales pour éviter tout abus.

I.1. Le Prêt-à-poster, un produit à forte marge soumis à la pression commerciale

Créée il y a une douzaine d'années, la gamme des Prêts-à-poster est aujourd'hui composée des principaux produits d'appel de La Poste et son développement est particulièrement suivi à tous les niveaux hiérarchiques. Pourtant, le concept d'enveloppe pré-timbrée n'est pas nouveau. Le succès actuel du Prêt-à-poster tiendrait-il donc à d'autres raisons que sa valeur intrinsèque ? Quelle est la part du système prescriptocratique dans le résultat des ventes de ce produit ?

Pour répondre à ces questions, il convient, dans un premier temps, de s'intéresser au caractère non novateur du PAP et de la personnalisation locale, en rappelant l'histoire de l'entier postal et de la flamme postale. Si ces deux produits sont tombés en relative désuétude, il convient, dans un second temps, de s'intéresser à la réussite du PAP, principalement liée au système d'animation commerciale que le siège social et ses services marketing ont mis en place dans l'ensemble des bureaux de poste.

I.1.1. Les pendants historiques du PAP et de la personnalisation locale

Pour les philatélistes, la création du PAP incarne la redécouverte par La Poste des « entiers postaux ». La nouvelle dénomination marketing de ce produit est d'ailleurs lentement assimilée par les philatélistes. La personnalisation locale n'est pas non plus un phénomène nouveau puisqu'elle existait déjà non seulement avec les entiers-annonces mais aussi avec la flamme postale.

I.1.1.1. L'entier postal ou le caractère non novateur du PAP

« Tout se passe comme si notre Poste croyait avoir inventé quelque chose que l'on utilisait déjà dans bien des pays du monde depuis un siècle et qu'elle n'ait pas compris elle-même le sens de sa découverte. Les entiers sont en effet aussi vieux que le timbre, mais même s'ils ont toujours plus ou moins existé en France, ils sont, contrairement à ce qui se passe ailleurs, si marginaux dans notre culture postale qu'ils avaient fini par tomber en désuétude. »¹⁴²

Le terme générique d'entier postal représente une enveloppe, une carte postale, une carte lettre ou encore une bande pour journal portant un timbre imprimé. Le marketing actuel insisterait volontiers sur le concept du tout en un qui représente l'entier postal dans la mesure où il réunit l'enveloppe et le timbre. Les premiers entiers postaux sont apparus en Angleterre en même temps que le timbre dès 1840. Le premier entier postal français date du 1^{er} juin 1870 et connaît, à cette époque, un succès fulgurant.

Suivent, en janvier 1873, des cartes postales qui sont vendues dans les bureaux de poste et chez les buralistes, avec un timbre-poste collé. Le collage est effectué par les postiers et les usagers importants se voient remettre cartes et timbres séparément. Ce n'est que le 6 mai 1878 que le directeur général des postes décide de l'émission d'une carte postale revêtue directement d'un timbre d'affranchissement. Fabriquées par la Banque de France, elles sont considérées comme des timbres-poste d'une disposition particulière par le directeur général des postes.

C'est à partir de 1878 que la gamme des entiers postaux commence véritablement à s'enrichir¹⁴³ :

1. cartes postales (1878) ;
2. cartes postales 2 volets (1879), concept repris dans le « Duo » d'aujourd'hui ;
3. mandats internationaux (1879) ;
4. pneumatiques (1879) ;
5. enveloppes (1882) ;
6. bandes pour journaux et imprimés (1882) ;
7. mandats du service intérieur (1882) ;
8. cartes lettres (1886), *etc.*

Jusqu'en 1940, chaque timbre d'usage courant fait l'objet d'une série d'entiers postaux. À partir de 1924, plusieurs timbres commémoratifs sont également repris sur des entiers. L'entier postal devient d'ailleurs le moyen de correspondance exclusif pendant l'occupation avec la création des cartes interzones aux types Iris puis Pétain : ces entiers qui permettent un contrôle des messages écrits remplacent le timbre alors interdit pour éviter la transmission de messages au dos des timbres.

Après la Libération, de nouvelles figurines apparaissent sur les entiers postaux, mais ces derniers n'ont plus le succès d'autrefois, peut-être par manque de mise en valeur. Un seul nouveau produit est émis dans la gamme des entiers : l'aérogramme. Apparu en 1969, ce dernier est un entier spécialement destiné à la poste aérienne et se présente sous la forme d'une carte lettre dont l'affranchissement est calculé pour une expédition par avion dans le monde entier.

Jusqu'à la fin des années 1980, La Poste émet ainsi une carte postale pré-affranchie à chaque changement de tarif. Plus une habitude qu'un besoin, ces cartes postales étaient rarement proposées par les guichetiers et une majorité des usagers en ignorait son existence.

¹⁴² *Timbroscopie*, novembre 1997.

¹⁴³ Pour compléter : Brun J.-F. (dir), *Le Patrimoine du timbre français*, Charenton-le-Pont, Flohic éditions, 1996.

Les entiers postaux ont la particularité de priver d'originalité non seulement le concept de Prêt-à-poster, mais aussi celui de personnalisation. Les entiers postaux ont effectivement fait l'objet de personnalisations à caractère publicitaire dès la fin du XIX^{ème} siècle. Ainsi les entiers avec annonces ont-ils été autorisés par les décrets des 24 mars et 4 avril 1873 (cartes postales) et du 12 mai 1887 (cartes lettres et enveloppes) : des publicitaires « louent » des espaces sur les entiers postaux, ce qui permet de vendre au public l'entier postal moins cher que sa valeur d'affranchissement. Il existe deux types d'entiers annonces : les entiers repiqués¹⁴⁴, réutilisation d'un entier postal émis par l'administration avec adjonction de publicités diverses et les « timbrés sur commande » (TSC).

Les timbrés sur commande ont été créés par la loi 20 avril 1882. Cette loi autorise un particulier, une association ou une entreprise à faire émettre des entiers par l'administration : le client apporte une certaine quantité d'enveloppes et La Poste y imprime un timbre. Les TSC peuvent être des entiers annonces ou des entiers commémoratifs. Des entiers postaux commémoratifs sont ainsi émis pour célébrer l'amitié franco-russe, l'exposition de 1900, le centenaire de Dunkerque, *etc.* Les entiers TSC, pourtant encore florissants au début des années 1960, ont été supprimés en 1965. Le dernier entier repiqué datait de 1954.

L'exemple de l'entier postal met bien en évidence le caractère non novateur du PAP dans la mesure où l'entier postal pouvait être une enveloppe postale pré-timbrée. Cet exemple montre également que La Poste faisait déjà, il y a un siècle, des produits personnalisés et repiqués, bien que ce repiquage ait davantage un caractère commercial pour une entreprise qui souhaite faire de la publicité qu'un caractère conatif pour le client qui serait séduit par le thème ou l'illustration du repiquage.

I.1.1.2. La flamme postale : la première personnalisation locale officielle et généralisée

Les entiers annonces sont surtout des personnalisations à caractère commercial qui ne revêtent pas le caractère local que représente aujourd'hui la personnalisation locale du PAP ou du Kit vacances. La personnalisation locale trouve plutôt sa source dans la « flamme postale », celle-ci ayant comme objectif de promouvoir l'image d'une commune ou d'un événement.

La flamme postale est une marque postale souvent en forme de rectangle accompagnée d'un cachet dateur qui annule un ou plusieurs timbres à la fois. Déjà utilisée sur les machines à affranchir manuelles Daguin (créées en 1882), le terme de flamme est né avec la machine à oblitérer Bickerdike. La machine, utilisée de 1900 à 1906, donne une empreinte avec un drapeau simplifié. Le drapeau stylisé a la forme d'une banderole flottante communément appelée flamme en langage militaire. Différentes catégories de flamme ont par la suite été créées. Elles se distinguent selon des machines, Daguin ou Secap, et en fonction de leur graphisme : des flammes illustrées, des flammes avec texte et des flammes sans texte (lignes parallèles, droites, obliques ou ondulées d'égale ou d'inégale longueur).

La flamme publicitaire est créée dans les années 1920, et fait, entre autres, la publicité de produits postaux : « Chèques postaux, demandez l'ouverture d'un compte courant ». La machine Daguin, qui a un faible rendement et n'est utilisée que dans les petits bureaux, jumelle de 1923 à 1967 un timbre à date et une flamme publicitaire. Mise en place en 1950, la machine Secap propose, elle aussi, une flamme annonce : « Elle se compose d'un texte "bâton" de trois à cinq lignes ou d'une illustration plus ou moins artistique avec, à sa partie inférieure, à gauche, le nom du bureau et, à droite, la date. »¹⁴⁵ La flamme ne peut être demandée que par une collectivité ou une association

¹⁴⁴ Le repiquage est le terme technique généralement utilisé par les philatélistes pour la personnalisation. Le dictionnaire *Petit Robert* le définit comme « l'impression supplémentaire sur un imprimé déjà fait ».

¹⁴⁵ Brun J.-F. (dir), *Le Patrimoine du timbre français*, Charenton-le-Pont, Flohic éditions, 1996, p.361.

nationale ou régionale et les publicités commerciales, les mentions politiques, religieuses ou à caractère philosophique sont refusées.

Cet outil de communication, un peu oublié, très bon marché, est souvent utilisé pour célébrer ou annoncer un événement. Apposées sur les enveloppes, les flammes permettent de transmettre un message bien au-delà des frontières de la collectivité, aux frais de l'expéditeur de la lettre. Le tarif pour la collectivité est forfaitaire, quel que soit le rendement de la machine ou le nombre de lettres oblitérées et est valable pour deux ans : environ 300 € pour une flamme avec texte, environ 450 € pour une flamme rehaussée d'une illustration. Il existe deux types de flammes : les flammes dites permanentes, valables deux années renouvelables et les flammes dites temporaires valables trois mois. Pour obtenir l'une ou l'autre de ces flammes, il suffit d'en faire la demande auprès de la direction départementale de La Poste et de joindre une maquette.

La personnalisation locale possède plusieurs points en commun avec la flamme postale, ne serait-ce que dans sa normalisation et sa gestion au niveau départemental. Selon un directeur de groupement, au même titre que la personnalisation locale du PAP, « la flamme d'oblitération est une surenchère : la mairie paie aussi pour avoir des flammes d'oblitération ». C'est un objet qui permet de personnaliser et de dialoguer mais tout caractère commercial est refusé : « pour les manifestations culturelles, on vérifie à bien interdire les marques » affirme un directeur du réseau grand public d'un département. De tels interdits se retrouvent dans les personnalisations locales, que ce soit avec l'exemple de la personnalisation du PAP ou le Kit vacances : aucune publicité, aucun message religieux ou politique et un financement effectué généralement par la collectivité locale.

Au final, le PAP et la personnalisation locale de produits postaux ne sont pas des phénomènes nouveaux. Mais ils ont, à l'instar de leurs précurseurs, gagné en popularité et focalisent l'intérêt des postiers. Le Prêt-à-poster est-il un phénomène de mode, un produit marketing ou un véritable objet d'usage courant ? Pourquoi le PAP a-t-il plus de succès que l'entier et quelles raisons ont poussé les bureaux de poste à développer une personnalisation locale autour des PAP ?

I.1.2. La force de la prescription nationale : faire face aux objectifs de vente

Si l'idée de l'enveloppe pré-affranchie n'est pas nouvelle, sa dernière déclinaison officielle remonte à la figurine du type Pétain en 1941. Alors que La Poste expérimente dans le département de l'Isère une enveloppe pré-affranchie en décembre 1984, c'est en 1991 que sort officiellement le premier Prêt-à-poster national.

Plus qu'une simple enveloppe pré-timbrée, le PAP inclut une gamme de produits postaux qui a compté jusqu'à 80 références et dont la conception est souvent critiquée par les postiers en charge des activités opérationnelles. Le succès du PAP est garanti, non pas par un système de commissionnement individuel – faible –, mais bien par un système d'objectivation – prégnant. Face à la volonté du siège social de développer un réflexe de vente de ce nouveau produit, quels sont les arguments du chef d'établissement ?

I.1.2.1. La multiplication des références de Prêt-à-poster : une conception centrale critiquée et des modes de pilotage hétéroclites

Le Prêt-à-poster est un produit emblématique pour illustrer la politique de personnalisation de masse de l'opérateur : une offre sans cesse améliorée avec la multiplication des références¹⁴⁶. La

¹⁴⁶ Cf. Chapitre II.2, § II.1.2.

généalogie de ce produit montre, en effet, un développement quasi exponentiel depuis sa création en 1991. Ce développement est principalement le fruit d'un système de conception central ouvertement critiqué par plusieurs postiers sur le terrain. Le pilotage des ventes est, quant à lui, difficile dans la mesure où le nombre important de références ne permet pas à chaque échelon hiérarchique d'avoir une vision synthétique des résultats et les oblige à privilégier certaines références.

Si l'enveloppe ordinaire pré-timbrée « Marianne » est considérée comme le produit de base de la gamme des Prêts-à-poster, ce n'est, historiquement, pas le premier produit de la gamme. Le premier produit mis en vente le 4 novembre 1991 est l'enveloppe Distingo : une enveloppe pré-affranchie en tyvek, une matière indéchirable et imperméable, existant en deux formats, vendue 20 ou 25 francs. Les avantages de ce produit sont l'absence de pesée et de déplacement dans un bureau de poste : c'est une enveloppe prête à poster. Ce courrier signalé fait l'objet d'un traitement spécifique au cours de son acheminement et au moment de sa distribution. Il donne droit à un service rapide et une distribution avec montée à l'étage. Le volume de vente de l'enveloppe Distingo est d'environ 1,1 millions en 1992.

La gamme des PAP a vite été considérée comme stratégique par l'opérateur, et, de deux références en 1994, La Poste en propose plus de 70 en 2000. La chronologie de l'ensemble des émissions nationales entre 1994 et 1997¹⁴⁷ met en évidence la croissance extraordinaire de la gamme des PAP. Aujourd'hui toutefois, les principales nouveautés sont généralement de nouvelles séries illustrées, et non véritablement de nouveaux produits dans la gamme, comme si avec 60 références ou plus un certain seuil a été atteint. L'ensemble de ces références se regroupe aujourd'hui au sein de trois familles de produits :

1. les « indispensables » : enveloppe pré-timbrée et Diligo classiques ;
2. les « illustrés » : Duo et enveloppes illustrées ;
3. les « spécialistes » : Prêt-à-expédier (PAE), Chronopost, Diligo-bouteille, Poste-livre.

À partir de ce concept d'enveloppe prête à poster, La Poste a développé un discours marketing et stratégique. À des prix que l'opérateur qualifie de relativement accessibles, les produits qui sont créés dans la gamme des Prêts-à-poster revêtent un avantage pratique. Les arguments marketing soulignent le temps gagné et les formalités épargnées : prêt à servir, à portée de la main, *etc.* Le principal argument commercial qui accompagne le lancement de l'enveloppe pré-timbrée en 1995 est sa simplicité d'utilisation et la possibilité de rendre le courrier plus pratique dans ses usages privés ou professionnels. Le grand avantage ressassé par tous les commerciaux est de « répondre à une demande qui épargne un geste en trop, une corvée de plus »¹⁴⁸.

En interne, l'un des principaux moteurs du développement de la gamme est bien entendu la marge réalisée. Les PAP, générateurs de chiffre d'affaires et vendus avec une marge bénéficiaire importante, constituent un objectif majeur pour l'activité courrier des particuliers dans les plans d'actions commerciales (PAC) qui se succèdent à partir de 1995. « En mars 1996, La Poste a décidé d'en faire le moteur de la reconquête du courrier et a lancé toute une gamme de produits (60 aujourd'hui) qui affichent des taux de croissance impressionnants (...) Après des années de déclin continu, le courrier grand public qui représente désormais 14% du total des lettres a repris 3,6% en deux ans et la tendance est au beau fixe pour 1998. »¹⁴⁹

La politique tarifaire appliquée à l'enveloppe pré-timbrée illustre également la volonté de l'opérateur d'en faire un produit d'appel. En effet, seule la première enveloppe illustrée sur le

¹⁴⁷ Cf. annexe VIII.

¹⁴⁸ *La Lettre des Cadres*, La Poste, 22 mai 1998.

¹⁴⁹ *Aujourd'hui*, La Poste, 28 avril 1998.

thème des *Fables* de La Fontaine a eu une valeur faciale : les autres enveloppes sont, ou ont toutes été, à validité permanente. Ce choix paraît d'autant plus favorable que lorsque le prix du timbre pour une lettre inférieure à 20g a été augmenté de 20 centimes de francs et est passé à 3 francs en mars 1996, le prix de l'enveloppe pré-timbrée de base n'a pas été modifié. Vendues 4 francs l'unité et 3,30 francs par 10, les enveloppes pré-affranchies ont alors paru meilleur marché que lorsque le port de la lettre était encore à 2,80 francs. Ce choix de ne pas en augmenter le prix a aussi fait partie d'un choix stratégique de faire de l'enveloppe pré-timbrée un article d'usage courant.

Le développement de la gamme des PAP s'accompagne d'une évolution du chiffre d'affaires : 45 millions d'euros en 1995, 97 en 1996 et 150 en 1997. Les objectifs dans le plan d'action commercial PAC 2001 étaient de 181 millions d'euros pour le PAP, 57 pour le Prépayé Coliposte, 94 pour Chronopost, 70 pour les PAE, soit un peu moins de 403 millions d'euros pour l'ensemble des produits issus de la gamme PAP.

L'évolution de la gamme des PAP attise toutefois des critiques émises par les postiers vis-à-vis des services fonctionnels du siège social, qui sont censés, à leurs yeux, accompagner son développement. Les principales remarques touchent à la fois une conception centralisée des produits – qui ne permettrait pas de répondre à la demande – et un pilotage commercial hétéroclite.

Les étapes de création d'un nouveau produit sont pourtant bien balisées par le service marketing de la Direction du courrier et intègrent les besoins du client dans la conception de l'offre. Ces étapes sont au nombre de trois.

1. La détection des besoins de la clientèle à travers deux études de marché successives : qualitative (sur une dizaine de particuliers et de professionnels) puis quantitative (sur 500 à 1 000 particuliers).
2. Une étude de faisabilité qui concrétise le concept de produit. Un cahier des charges, envoyé à l'Imprimerie des timbres-poste et valeurs fiduciaires de Périgueux, détermine l'étude de faisabilité technique.
3. Le choix d'illustrations avec la mise en concurrence d'artistes ou de cabinets.

Ces étapes sont utilisées notamment pour la conception des séries illustrées. Mais souvent la réaction du terrain face au développement de nouveaux produits est d'affirmer qu'ils ne répondent pas à la demande : est-ce une réaction négative alibi qui permet de justifier un mauvais niveau de vente ; est-ce un manque d'implication des vendeurs ; ou est-ce tout simplement la non attractivité des produits ?

Il est vrai que vendre des PAP illustrés à partir de la série télévisée « X-files » ou à partir du tournoi de tennis national de « Roland-Garros » dans un milieu rural peut être difficile. Mais alors pourquoi attribuer une dotation d'office dans les bureaux qui ne desservent que des zones rurales ? Certes, les dotations d'office obligent souvent les bureaux à faire un effort de vente, mais de là à vendre des produits que le préposé considère comme invendable, son alibi de non vente tombe sous le sens. Il y a des produits nationaux qui ne se vendent pas partout. En effet, le PAP « X-files » a subi un échec assez retentissant : « sur 200 cartes X-files, il doit en rester 150 » explique un chef d'établissement à propos de la dotation d'office de son bureau. Certains produits de la gamme des illustrés donnent ainsi aux postiers « l'impression que ça vient de la planète Mars ». D'autres postiers parlent d'une logique marketing des années 1970 où un produit est sorti pour essayer d'être vendu sans véritablement répondre à une demande. Cependant, plusieurs séries illustrées obtiennent de très bons résultats dans les bureaux et départements qui ont été visités : Tintin et Astérix apparaissent comme des valeurs sûres.

La conception de produits perçus comme invendables par certaines catégories de postiers ou de bureaux de poste s'accompagne souvent de remarques acerbes. Ainsi a-t-on entendu des postiers affirmer que le choix du PAP « Roland Garros » s'était fait « parce que les gens du siège sont contents d'avoir une loge à Roland Garros ». D'autres pensent que les produits nationaux ne sortent que pour faire plaisir à certains. Le choix des illustrations retenues paraît flou aux yeux de nombreux employés : « Quand un produit sort, on n'a aucune idée sur comment il a été étudié, mis en place. » [Chef d'établissement] Cependant, les responsables courrier/colis estiment que depuis certains échecs retentissants, les remarques du terrain sont beaucoup mieux prises en compte par les concepteurs du siège social. Les produits semblent avoir gagné en attractivité. Or, en interne, c'est ce qui fait souvent la différence : un préposé ne vendra pas ce qui ne lui plaît pas. Le PAP « X-files » doit son échec en partie au fait que les préposés n'ont pas accepté ce produit : son échec paraissait prévisible pour de nombreux responsables des ventes.

Quant à des études locales ou études de terrain destinées à tester un nouveau PAP, aucun des postiers rencontrés et interrogés dans les départements n'en a entendu parler. Les départements, groupements ou bureaux de poste n'ont semble-t-il pas souvent l'opportunité de tester un produit courrier. Pourtant, une interaction avec le terrain faciliterait certainement l'appropriation d'un nouveau produit par les employés : le premier objectif ne doit pas tant être de créer un besoin ou de répondre à un besoin du client, mais de séduire en interne et de faire ainsi la promotion du nouveau produit. Mais autant résoudre la quadrature du cercle, car pour séduire en interne, il faudrait que le produit se vende sans véritable effort du préposé !

Le pilotage commercial des nouveaux produits constitue, aux yeux du terrain, un autre maillon faible : tableaux de pilotage hétérogènes, absence de politique d'accompagnement d'un produit sur la durée, produits privilégiés par rapport à d'autres, gestion des produits problématique, etc.

Sous doute, tous les produits de la gamme PAP ne bénéficient-ils pas du même suivi, ni de la même promotion. Il n'en demeure pas moins que des tableaux de résultat des ventes sont régulièrement dressés au niveau des entités territoriales (bureau, groupement, département, délégation). Toutefois, ces tableaux se résument généralement à des outils de pilotage locaux : « quand quelqu'un veut piloter, il doit se faire ses propres tableaux : dans chaque endroit vous trouverez donc un tableau différent. » [Responsable courrier/colis de délégation]

Au-delà de cette absence d'homogénéité des indicateurs de suivi des ventes, les responsables courrier/colis de délégation regrettent que le siège social ne travaille pas davantage sur l'accompagnement des produits tout au long de leur vie : très souvent, « le national sort des produits et fait des outils pour ne les vendre que le jour du lancement. » Il faudrait « avoir un processus de création qui permette l'intégration du produit en interne et qui facilite cette intégration en accompagnant le produit tout au long de sa vie. » [Responsable courrier/colis de délégation] Il est vrai qu'aujourd'hui les responsables marketing des délégations développent leurs propres challenges – ponctuels – pour soutenir les ventes, tout comme les directeurs du réseau grand public des départements, les directeurs de groupement ou les chefs d'établissement.

L'hétérogénéité du pilotage réside également dans la préférence accordée à certaines références. Par exemple, l'enveloppe pré-timbrée fait l'objet d'un suivi bien plus attentif qu'un produit comme le Poste-livre : la raison avancée par un chef établissement est que le Poste-livre « est mal positionné avec un tarif trop bas : on bourre pour y mettre tout et n'importe quoi ». Un autre point faible du pilotage est la gestion des stocks en bureau de poste : ceux-ci ne sont pas toujours connus et le lien entre les stocks et le résultat n'est pas fait. Il n'existe pas non plus de détail des ventes pour les séries illustrées globales. Les rigidités du système de gestion ne sont certes pas les mêmes dans toutes les délégations, mais elles existent tout de même.

Si la conception et le pilotage peuvent être critiqués localement, certaines délégations, certains départements ou certains groupements font cependant preuve d'initiatives en matière de pilotage

des ventes et de marketing interne. Il semble, en effet, que la politique d'objectivation des ventes¹⁵⁰ porte ses fruits et oblige les chefs d'établissement à vaincre les réserves de leurs agents.

I.1.2.2. La faiblesse du commissionnement individuel

La création du PAP s'est accompagnée de deux politiques qu'il convient de présenter pour comprendre les motivations de vente des guichetiers et des facteurs : ce sont le commissionnement et les objectifs de vente.

Le guichetier ou le facteur se plaint généralement d'un commissionnement qu'il juge insuffisant, d'autant plus qu'il a conscience que la part du commissionnement des nouveaux métiers commerciaux atteint des sommes importantes. Ce mécontentement est d'autant plus fort que le commissionnement initial sur les enveloppes PAP n'a pas été conservé : « d'abord fixé à 5%, il a progressivement été réduit à 3 puis 2% ». « Une fois passé dans les rites, on lui baisse le commissionnement : avant il gagnait 15 francs sur 100 enveloppes, c'est assez vexant pour le gars » se plaint un facteur. « Au départ, c'est toujours la même chose : au fur et à mesure le commissionnement diminue car ce n'est plus un produit vendu mais un produit acheté. Pourquoi on ne pourrait pas gagner un indice si on vend bien, avoir quelque chose pour encourager ? » se demande un autre facteur. Le facteur estime que le commissionnement n'est pas suffisamment élevé et que rien ne l'incite à « se défoncer », mais son discours est-il si objectif ? Le commissionnement est aujourd'hui de 1% sur les enveloppes ordinaires et de 2% sur les séries illustrées, mais il reste inférieur à celui des produits philatéliques¹⁵¹.

Pour plusieurs chefs d'établissement, le commissionnement a un impact relativement important sur la motivation du guichetier même si ce dernier le dément. « Le préposé n'a pas rien, mais c'est mal fait » affirme un chef d'établissement. Le tableau dressé en annexe XII présente un exemple de commissionnement dans un bureau de poste d'une ville de 6 000 habitants située à proximité d'une grande ville de province : les guichetiers touchent en moyenne 24 € par mois. Le lecteur jugera lui-même de l'importance de cette somme. Il convient toutefois de rappeler que les chiffres que contient ce tableau ne sont pas généralisables : l'époque n'est peut être pas la plus florissante de l'année, les vendeurs ne sont pas tous aussi performants, la clientèle n'est pas aussi importante que dans d'autres bureaux urbains qui sont certainement plus performants. Selon un responsable courrier/colis de délégation, dans le meilleur des cas, un guichetier peut obtenir jusqu'à 75 € par mois de commissionnement¹⁵². Si la somme paraît attractive aux yeux de plusieurs chefs d'établissement, certains d'entre eux jouent sur la communication des résultats du commissionnement : « pour le commissionnement, je l'affiche tous les jours. Le commissionnement au niveau du guichet, ça les intéresse, notamment la part collective répartie au niveau de ceux qui font des efforts. » Les pratiques de chaque bureau – tout comme le commissionnement mensuel moyen d'un guichetier – demeurent singulières.

Si même le sentiment général est que les postiers ne se soucient pas d'un faible commissionnement de 1 ou 2%, une baisse du tiers de ce commissionnement le 12 décembre 1998 a néanmoins entraîné une chute spectaculaire des ventes : d'après un responsable courrier/colis de délégation, les ventes ont chuté dans l'heure qui suivait de 40%. Le niveau initial de commissionnement a alors été rétabli.

Le système de commissionnement, bien qu'il apparaisse officiellement « ridicule » à des postiers qui officieusement y trouveraient une source de motivation, n'est pas ce qui incite aujourd'hui le plus le chef d'établissement à motiver ses postiers pour vendre du PAP. Ce sont davantage les

¹⁵⁰ Cf. la présentation de la politique d'objectivation des ventes : Chapitre II.2, § II.2.3.

¹⁵¹ Cf. annexe X.

¹⁵² Un cas certainement plus plausible dans une grande agglomération.

objectifs de vente fixés par son supérieur hiérarchique, le directeur de groupement ou le directeur départemental, et leur réalisation qui conditionnent la part collective du bureau.

I.1.2.3. La force des objectifs de vente

Les objectifs de vente sont largement répandus et déclinés au sein de l'organisation. Ils sont fixés au niveau des délégations, des départements, des groupements puis des bureaux de poste. Tous les mois, l'objectif du bureau et son taux d'atteinte sont calculés. Mais il s'agit souvent davantage d'une déclinaison mécanique que d'une véritable négociation. Les politiques d'objectivation peuvent toutefois différer en fonction des niveaux hiérarchiques concernés. En effet, des délégations préfèrent objectiver certains produits plus que d'autres, et décident de temps forts plusieurs fois dans l'année sur différents produits suivant, peu ou prou, les temps forts annoncés dans le plan d'action commerciale. Plusieurs délégations accordent également des stimulations sous la forme de chèques cadeaux. Le suivi des résultats est réalisé dans chaque département, groupement et bureau de poste, et la majorité des délégations possède son propre tableau de bord du suivi des résultats pour chaque bureau de poste par catégorie de produit :

1. illustrés ;
2. Coliposte ;
3. enveloppes pré-timbrées par paquet de 10 ;
4. enveloppes pré-timbrées par paquet de 100.

D'après un animateur des ventes et un chef d'établissement, les règles des ressources humaines ne permettent pas de donner explicitement des objectifs de vente aux guichetiers et aux facteurs. Mais dans la réalité, le chef d'établissement est libre dans sa manière et son choix d'objectiver les préposés. Dans la majorité des bureaux visités, les objectifs ont été répartis entre les employés, que ce soient les guichetiers ou les facteurs. Pour atteindre les objectifs de vente, nombreux sont les chefs d'établissement qui ont choisi de demander aux facteurs de participer à la vente des enveloppes pré-timbrées.

Cependant, ces objectifs ne sont pas toujours facilement acceptés par les postiers ou ne sont pas acceptés comme tels : « si je peux, tant mieux, si j'ai pas tant pis » déclare un facteur. Cette politique dépend aussi du « patron » (le chef d'établissement), mais comme il ne dirige le même bureau que deux ou trois ans, les préposés ne font pas toujours les efforts escomptés, n'étant pas certains que les conditions accordées par un chef d'établissement soient reprises par son successeur : « Tout ça dépend du patron mais les patrons sont différents. » [Guichetier] Certains facteurs refusent de vendre du PAP, sauf si le client en fait expressément la demande. Un chef d'établissement rencontré a par exemple choisi d'objectiver la moitié de ses préposés alors que « l'autre moitié accepte de participer au développement et à la promotion du PAP local ». « Pour les facteurs on leur demande de vendre un paquet par semaine. Mais ce n'est pas pour tous un objectif car certains ont d'autres points à améliorer. » [Chef d'établissement]

Dans la majorité des bureaux, rien n'est imposé mais le chef d'établissement essaie généralement d'investir tout le monde : « combien peux-tu faire ? » est une question que posent souvent les chefs d'établissement en entretien individuel. La réalisation d'objectifs, même si ceux-ci sont informels, est pris en compte lors des entretiens individuels avec le chef d'établissement : et pour obtenir une promotion, une condition première est d'obtenir la note « Excellent » en entretien individuel. Les mauvais résultats d'un vendeur sont un motif de note inférieure. Cependant, combien de postiers considèrent réellement de manière très attentive la question des entretiens individuels et des promotions ? Beaucoup, notamment parmi les facteurs, sont contents de leur position et ne désirent pas en changer.

Même si le commissionnement est aujourd'hui un instrument de débat sur le développement du PAP, les objectifs de vente semblent avoir marqué davantage les esprits : « avant on devait avoir 260 ou 280 francs de timbres. On avait une avance. Et ils nous contrôlaient régulièrement pour voir si on avait ce qu'il fallait sur nous. Aujourd'hui, au niveau commercial, le timbre n'a plus de valeur pour le receveur », déclare un facteur. Aujourd'hui, seule la gamme des PAP intéresse le chef d'établissement. Mais pour atteindre ses objectifs, il doit s'accommoder du système organisationnel pour développer un réflexe de vente des postiers.

I.1.2.4. La volonté des chefs d'établissement de développer un réflexe de vente

L'appropriation des produits par les employés, le pilotage des ventes, la perception équivoque du commissionnement, toutes ces difficultés doivent être surmontées par les chefs d'établissement qui cherchent généralement à encourager un véritable réflexe de vente au sein du bureau.

Même si le geste de vente des postiers s'améliore, le guichetier et le facteur trouvent de nombreux arguments pour ne pas vendre les produits de la gamme des PAP. Le principal argument est le prix élevé de l'enveloppe pré-timbrée. Même si le tarif n'a pas changé lorsque le prix du timbre a augmenté en 1996, les postiers (guichetiers et facteurs) sont nombreux à affirmer que cela revient moins cher au client d'acheter ses enveloppes et ses timbres séparément : « Les clients disent que c'est trop cher : les enveloppes sont moins chères en grande surface. » [Facteur] Il serait donc difficile de vendre tout ce qui est un peu plus cher. « On roule un peu le client » explique un guichetier qui ne veut pas entacher le service public que représente La Poste, la référence au service public étant une sacro-sainte formule magique sensée l'absoudre.

Pourtant, un sondage de l'Institut BVA publié en juillet 1996 contredit l'argumentaire principal des postiers. Si certains clients n'achètent pas d'enveloppes PAP, ce n'est pas uniquement en raison d'un prix trop élevé. En effet, le prix n'arrive qu'en cinquième position dans les freins à l'achat, après le manque d'occasion et la méconnaissance des produits. Il est vrai que plusieurs guichetiers ont expliqué que le client rachetait souvent ce produit : « Ils ont du mal à en prendre la première fois, mais une fois qu'ils ont acheté, ils en reprennent » ; « Ça passe dans les mœurs petit à petit. »

Les postiers ne sont toutefois pas à cours d'arguments. Certains déclarent ne pas vouloir offusquer des clients qui leur auraient déjà refusé d'acheter ce type de produit. Gênés qu'un client lui rappelle un précédent refus, et ne pouvant pas mémoriser le choix de tous ses clients, le guichetier préfère abandonner. Les difficultés peuvent également être nombreuses quand il s'agit de proposer des PAP aux entreprises : « il faudrait tomber sur la bonne personne : on tombe sur des secrétaires, et déjà, quand elle commande des timbres, c'est au compte-gouttes. » [Facteur] À d'autres clients de répondre qu'ils ne veulent pas utiliser une belle enveloppe pour leur déclaration de revenu aux impôts.

Si le développement d'un réflexe de vente des postiers rencontre de nombreux obstacles, le changement de comportement du consommateur est également difficile à obtenir ou à encourager. La mise en vente et le déploiement de la gamme des PAP n'ont pas toujours été faciles ni évidents pour les responsables de délégations : « pour casser le réflexe pavlovien du timbre au guichet, on demande au client d'arbitrer tout de suite », ce que le client a généralement du mal à accepter. La PLV a également été longtemps absente ou inadaptée à la vente : avec le PAP, un produit est vendu en plus du service, mais contrairement à France Télécom qui a mis ses produits en avant dans ses agences commerciales, « à La Poste, le produit n'est pas encore roi » [Chef d'établissement]. Toutefois, depuis une demi-douzaine d'années, *merchandising* et panneaux publicitaires finissent par encombrer la salle du public... Quant aux objectifs des promotions ou campagnes mises en place par le bureau, le groupement, le département ou la délégation, elles ont le défaut d'encourager un développement monoproduit de la vente et n'incitent pas le guichetier à se familiariser avec une gamme difficile à maîtriser.

Pour développer un réflexe de vente des postiers et une habitude d'achat de la part des clients, pour accoutumer la clientèle et le personnel à ce nouveau produit, il fallait lui trouver une valeur ajoutée : la personnalisation locale. Le Kit vacances et la personnalisation locale du PAP représentent non seulement un moyen d'améliorer le chiffre d'affaires, mais également un moyen d'installer durablement le réflexe PAP en faisant mieux connaître le produit au client. L'expérience de la personnalisation du PAP, développée dans presque tous les bureaux de France, ne peut que l'attester : « le PAP local est le petit bout de la pelote : si on habitue les gens à acheter de la proximité avec de l'identification régionale, après ils passent à l'ensemble des produits PAP. » [Chef d'établissement] Tous les postiers sont unanimes : « les PAP locaux sont mieux que les autres, ils marchent très bien. »

I.2. Concepts et fonctionnalités de la personnalisation locale : un levier commercial exemplaire

Si elle constitue le produit d'appel de la gamme des PAP, l'enveloppe pré-timbrée ordinaire demeure difficile à vendre, les postiers ne se l'étant pas pleinement appropriés et la clientèle étant souvent réticente lorsqu'il lui est demandé d'arbitrer immédiatement au guichet. La personnalisation locale du produit est apparue pour de nombreux chefs d'établissement comme un moyen de surmonter ces obstacles tant internes qu'externes.

Sur le terrain, deux applications possibles de la personnalisation locale ont été observées : la personnalisation locale du PAP avec l'impression d'un graphisme qui personnalise l'enveloppe en fonction des désirs d'un commanditaire ou d'un client ; et le Kit vacances qui correspond à un lot de produits postaux destinés aux enfants dont le *packaging* et le contenu sont prescrits en partie par les enfants et leurs parents.

La personnalisation locale questionne tant sur la nature du service, étant donné que le PAP reste le support physique principal, que sur la nature du client, étant donné que le prescripteur n'est pas forcément celui qui, au final, achète le produit. Néanmoins, ces questions n'entachent en rien les fonctionnalités du nouveau service, dans la mesure où le produit personnalisé est généralement mieux perçu par le client comme par le guichetier : cela permet non seulement d'atteindre des objectifs de vente, mais encore d'accoutumer le client à l'achat et à l'usage du PAP.

I.2.1. Entre personnalisation de masse et sur mesure, quel service pour quel client ?

Dans la mesure où le parti a été pris d'étudier la conception des services, il importe d'indiquer la nature servicielle que l'on accorde à la personnalisation à partir de la définition du concept et des deux applications locales que ont pu lui être trouvées.

I.2.1.1. La personnalisation locale du Prêt-à-poster : une création locale pour un nouveau service

La personnalisation locale du Prêt-à-poster consiste à imprimer sur une enveloppe pré-timbrée un graphisme ou un texte qui personnalise l'enveloppe en fonction des désirs d'un commanditaire ou d'un client. Le commanditaire est la personne ou l'institution qui décide du graphisme imprimé sur l'enveloppe et qui, normalement, finance cette impression. Le client est celui (ou celle) qui achète l'enveloppe ainsi personnalisée. En fonction du degré de personnalisation de ce service, ces deux personnages peuvent être confondus tout comme ils peuvent être distincts : dans le cas d'un service « sur mesure », le commanditaire et le client sont généralement confondus et dans le cas de la personnalisation de masse, ils sont distincts. Dans le premier cas, il s'agit d'une personnalisation individuelle, le principal exemple étant d'imprimer sur les enveloppes les coordonnées de l'expéditeur-client. Dans le deuxième cas, il s'agit davantage de personnalisations

à caractère local financées par une association ou une collectivité locale. La dénomination de PAP local tient à ce que la majorité de ces personnalisations est consacrée à des événements, monuments et édifices locaux et promeut l'image d'une commune.

Historiquement, les premières personnalisations locales du PAP avaient un côté moins identitaire et n'avaient pas véritablement de commanditaire, si ce n'étaient, en interne, les préposés de La Poste. Il s'agissait, par exemple, d'un simple repiquage « Meilleurs vœux », apparu en 1992 sur les enveloppes Distingo. Cette initiative, repérée au sein d'une délégation, a été généralisée à l'ensemble de cette délégation, sans que l'enveloppe Distingo repiquée « Meilleurs vœux » ne devienne pour autant un produit national. L'initiative a été renouvelée l'année suivante et l'idée de repiquages « Joyeux Noël » ou « Meilleurs vœux » a longtemps été reprise dans les bureaux de poste jusqu'à ce que des produits nationaux « Joyeux Noël » et « Meilleurs vœux » soient mis en vente.

C'est à partir du 6 février 1995, date de lancement de l'enveloppe pré-timbrée ordinaire, que les exemples de personnalisations et de repiquages locaux ont fait florès. Ainsi, au gré des délégations et des départements, des contrats ou engagements de personnalisation sont conclus avec des professionnels pour leur personnaliser – à des prix généralement défiant toute concurrence – leurs enveloppes PAP ; des partenariats sont nés également avec des collectivités ou associations locales pour choisir une illustration et l'imprimer sur des PAP « locaux », l'impression étant financée ou non par ces partenaires.

Cependant, si la personnalisation locale du PAP apparaît comme un nouveau service développé par les agents au niveau local, ce concept n'est pas complètement novateur : les entiers annonces permettaient au début du siècle de vendre des entiers postaux à un prix inférieur à leur valeur faciale grâce à un repiquage publicitaire. Le succès de la personnalisation locale semble toutefois relever d'autres avantages que n'avaient pas les entiers annonces : la qualité du repiquage, avec l'utilisation de procédés comme la quadrichromie, s'est largement améliorée ; le sujet du repiquage contient un caractère plus identitaire et relativement moins commercial que les entiers annonces ; et le PAP personnalisé est vendu dans les bureaux de poste.

I.2.1.2. Le Kit vacances : un exemple de personnalisation locale moins éclatant

Le deuxième exemple de personnalisation locale n'a pas connu le développement spectaculaire du PAP local mais comporte des similitudes en termes de prescription des caractéristiques du service par un commanditaire ou par des clients. *A priori*, un seul groupement a développé le Kit vacances alors que le concept de PAP local a essaimé dans toute la France.

Le Kit vacances correspond à un lot destiné aux enfants pour leur vacances afin qu'ils écrivent à leur famille : ce lot est vendu 14,64 € et contient un paquet de dix enveloppes PAP, un paquet de deux cartes Ingénio, une carte de téléphone de 50 unités, un bloc de bistrots pour la correspondance et un stylo. Le lot est *packagé* avec une illustration sélectionnée par un concours de dessin dans les écoles locales.

L'un des aspects les plus intéressants du Kit vacances est la place de la prescription des clients dans la conception et la définition du support physique de la prestation. Les parents et leurs enfants sont, en effet, prescripteurs du Kit vacances : ils ont répondu à un questionnaire les invitant à sélectionner les produits qu'ils envisageaient dans un tel lot. Cent questionnaires ont permis de choisir ou d'écarter certains produits. Ainsi le Duo n'a-t-il reçu que 1% de réponses favorables alors que le service marketing du département et la direction de métier voulaient l'imposer pour réaliser leurs objectifs de vente et « refourguer ce qui se vend mal » [Cadre du département].

La composition du lot n'est pas le seul élément qui encourage l'achat des clients dans la mesure où le bureau de poste n'a pas la possibilité de faire un prix : il faut donner au lot un côté

identitaire et affectif qui dépasse le simple ajout gracieux du bloc de bostols et du stylo. En effet, de nombreux bureaux de poste proposent déjà de manière informelle des paquets d'enveloppes pré-affranchies avec une carte de téléphone. Mais sans réduction de prix, ni caractère promotionnel, le client n'a pas forcément d'intérêt à acheter le lot. Le cas – illicite – d'un bureau de poste qui propose cette réduction de prix sur un lot a d'ailleurs déjà été relaté précédemment¹⁵³. L'idée a été, dans le cas du Kit vacances, d'accorder aux enfants un rôle de prescription renforcé en organisant un concours de dessin dans les écoles de la ville afin de sélectionner l'illustration utilisée pour le *packaging* du produit. Ce concours, organisé et réglementé, était piloté par le chef d'établissement. Celui-ci est donc passé dans les classes pour présenter à la fois le concours et La Poste. Ce concours a permis de renforcer le lien avec les enfants qui sont devenus des prescripteurs naturels, dans la mesure où ils souhaitent savoir ce que le dessin et le produit associé deviennent.

Le concours a été organisé en partenariat avec la ville, qui n'a pas manqué de faire la publicité du produit dans le bulletin municipal. Les enseignants ont également été très sensibles à la démarche.

Le Kit-vacances répond parfaitement à son descriptif dans la fiche technique idée-poste qui a été déposée : « développement d'un "objet-concept" courrier séduisant, à fort affectif, répondant à une double orientation client et associant totalement la cible parent-enfant. Contenu pragmatique et pertinent. Coût réaliste. Sentiment de bénéfice et d'avantage fortement ressenti par les acheteurs (capital sympathie et effectif). »¹⁵⁴

Si l'aspect affectif est le principal élément recherché par le chef d'établissement, ce projet a également un coût, que ce soient les cadeaux du concours pour les enfants et pour les classes ou le financement des bostols et du stylo qui sont ajoutés au Kit vacances. Le chef d'établissement a su trouver des partenaires locaux pour les cadeaux et le reste a été financé par le budget Innovation participative du département.

I.2.1.3. Entre produits et services, la personnalisation locale comme nouveau service

La personnalisation du PAP tout comme le Kit vacances permettent de présenter la personnalisation locale comme le service supplémentaire qui donne une valeur ajoutée au produit initial qu'est le PAP.

Dans ses formes plus élaborées et plus récentes, la personnalisation locale du Prêt-à-poster représente un service rendu non seulement à un commanditaire, mais également au client, bien que ce dernier, s'il diffère du commanditaire, achète davantage un produit personnalisé physique qu'un véritable service de nature immatérielle. Le côté identitaire et affectif que peut revêtir la personnalisation ne doit en effet pas être négligé, car sans lui et sans le client qui ressent ce côté identitaire, la personnalisation n'existerait pas. Mais il s'agit, il est vrai davantage d'une personnalisation de masse que d'un véritable service rendu sur mesure.

De la même manière, le processus de conception du Kit vacances laisse apparaître une co-prescription de la prestation qui représente un service rendu non seulement aux enfants et à leur famille – les commanditaires – mais également à l'ensemble des clients qui achèteront le produit et qui y retrouveront un côté identitaire et affectif. La frontière entre la personnalisation de masse et le sur mesure est en revanche plus difficile à faire dans la mesure où le support physique est produit en plus petite quantité que pour un PAP local (et de manière plus artisanale !).

La personnalisation locale apparaît ainsi comme un nouveau service puisque, si l'on reprend la définition de Jean Gadrey (1992), le prestataire (A) et le commanditaire (B) travaillent sur le

¹⁵³ Cf. Chapitre II.2, § III.2.2.

¹⁵⁴ Fiche technique idée-poste 99/95/016.

PAP (C) en concevant les modalités de la personnalisation. A et B renforcent ainsi la relation et les interactions informationnelles entre eux. Il est également possible d'inclure le client dans B dans la mesure où il peut participer, indirectement ou directement, à la conception du service, et dans la mesure où A agit sur C non seulement pour renforcer l'attractivité de C mais aussi pour inciter un contact davantage identitaire entre lui et le client.

Si l'attractivité et l'accroche affective du support physique sont renforcées, la personnalisation locale devrait connaître un vrai succès.

I.2.2. Une co-prescription locale avantageuse

La personnalisation du PAP connaît effectivement un très grand succès tant en interne qu'en externe et sa diffusion au sein du réseau postal a été très rapide. Le succès du Kit vacances est, quant à lui, plus mitigé puisque cette prestation n'a pas dépassé le cadre départemental : elle n'en est pas pour autant un échec lorsque l'on regarde le résultat des ventes au niveau local.

Deux qualités non négligeables de ces applications de la personnalisation locale ont contribué tant à leur conception qu'à leur développement : un effet de levier commercial incontestable et, dans une moindre mesure, une implication de l'établissement dans la vie locale.

I.2.2.1. Un extraordinaire effet de levier commercial

La fiche technique idée-poste rédigée pour formaliser le concept du Kit vacances¹⁵⁵ ne cache pas l'objectif premier de cette prestation : la volonté de développer le chiffre d'affaires des PAP apparaît comme le « thème principal » de cette prestation. Les résultats montrent que l'objectif est atteint : les 1 500 paquets ont tous été vendus et certains bureaux situés en ZUS ont écoulé plus d'une centaine de paquets en une demi-journée. Le responsable marketing du département confirme que le produit est « parti comme des petits pains » d'autant plus qu'il est apparu facile à vendre pour les guichetiers : « l'argumentaire vient tout seul ». Le Kit vacances représente donc un moyen indéniable pour les chefs d'établissement concernés de réaliser leurs objectifs de vente sur les PAP.

La personnalisation du PAP connaît un succès commercial identique. Même s'il n'est pas possible d'obtenir – pour des raisons comptables – de chiffres au niveau national permettant d'attester les résultats de la personnalisation du PAP entre 1995 et 2001, les témoignages des postiers et l'effet de diffusion en tâche d'huile de la prestation confirment à la fois son succès et l'effet de levier qu'elle représente sur les ventes de PAP.

Jusqu'en février 2000, le système de comptabilité ne distinguait pas l'enveloppe pré-timbrée classique de l'enveloppe pré-timbrée personnalisée. Encore aujourd'hui, les tableaux de bord des départements et des délégations ne distinguent pas toujours le PAP local. Désormais, si une enveloppe timbrée vierge est comptablement séparée d'une enveloppe personnalisée¹⁵⁶, le bureau doit lui-même faire les changements d'écriture dans son stock, ne facilitant pas un *reporting* exact sur de tels produits.

Malgré cette absence de précisions sur les résultats pendant la période d'observation, les chefs d'établissement et leurs supérieurs hiérarchiques sont unanimes pour vanter les mérites du PAP local : « lors de la sortie, les ventes sont *boostées* sur un mois et après s'ensuit une baisse » ; « avec la personnalisation, on augmente le CA PAP de 30% » ; « en juillet les ventes ont presque doublé

¹⁵⁵ Fiche technique idée-poste 99/95/016.

¹⁵⁶ Il existe désormais des codes par volume (paquets de 10, 100 et 1000 pour les enveloppes classiques et paquets de 10 et 100 pour les enveloppes personnalisées).

(...) On a démarré le PAP local en juillet » ; « on signe une convention fin mai, le CA du mois de juin augmente de plus de 25% ».

Partout, le PAP local est présenté avant tout comme un levier de vente et il est utilisé par la quasi-totalité des groupements. Les responsables commerciaux des départements et des délégations constatent effectivement que les bureaux de poste ont de meilleurs résultats qu'auparavant. Les bureaux les plus performants dans la vente de PAP réalisent généralement une personnalisation locale. Les résultats commerciaux des campagnes de promotion internes réalisées au niveau départemental ou régional sur le PAP Marianne confirment cette tendance. Organisées pour stimuler les ventes de ce produit de base, les campagnes de promotion montrent que les meilleurs résultats, en termes de taux de pénétration CA de vente / CA guichet sont obtenus par les bureaux qui ont réalisé une personnalisation : « tous les bureaux qui ont cartonné ont fait une personnalisation » [Responsable RGP de département] ; « le groupement a été le premier du challenge Marianne de la délégation : sans le PAP local ça n'aurait pas été possible » [Directeur de groupement]. Le PAP local, c'est la réussite du bureau : « un bureau de poste sans PAP local a 5,60% de pénétration CA PAP/CA Bureau contre 17% quand il existe un PAP local. » [Directeur de groupement] Ces chiffres sont confirmés à d'autres niveaux : « as-tu ton PAP local, je te dirai ton taux de pénétration ! » Les mérites commerciaux du PAP local sont largement reconnus et une majorité de bureaux de poste prévoit d'atteindre ses objectifs grâce à un ou plusieurs PAP locaux.

Le PAP local est aussi un moyen de développer une accoutumance du public à l'utilisation de l'enveloppe pré-timbrée, ainsi qu'un moyen de faire accepter le produit par les employés : « c'est vrai que c'est plus facile de vendre du PAP avec le clocher du village » pensent de nombreux échelons hiérarchiques. Les chefs d'établissement ont dans leur majorité constaté que les postiers se sont réellement impliqués avec le PAP local : « les choses où ils se sentent concernés, ça marche. » Le PAP local « fédère ainsi les énergies, améliore le commissionnement, rassure et sécurise le facteur, et améliore la pénétration du PAP sur les figurines » [Chef d'établissement].

Un autre mérite du PAP local, en termes de résultat des ventes, est la vente rapide et intégrale du stock de PAP locaux. Là encore, les chefs d'établissement sont unanimes pour affirmer que toutes les enveloppes sont vendues dans un temps record : « le PAP local on a tout vendu, on a même du faire trois tirages successifs. »

I.2.2.2. Un outil d'implication de l'établissement dans la vie locale

Si la personnalisation locale – PAP local et Kit vacances – constitue un important vecteur de développement et de résultats, elle représente également la faculté de prendre des initiatives locales et de s'insérer dans la vie d'une commune.

Être partie prenante dans la vie locale était encore, il y a quelques années, un objectif fixé aux chefs d'établissement. Or, aujourd'hui, comme le regrettent plusieurs chefs d'établissement rencontrés, les principaux objectifs sont désormais quantitatifs et portent principalement sur le résultat des ventes. Cependant, de nombreux chefs d'établissement perçoivent dans la personnalisation locale de produits courrier, principalement le PAP local, un moyen de conserver, d'améliorer ou de nouer des contacts avec la municipalité et avec l'environnement local.

L'initiative du PAP local et sa négociation appartiennent généralement au chef d'établissement. Si de nombreux groupements demandent à leurs animateurs des ventes de démarcher les municipalités, c'est surtout le chef d'établissement qui doit être impliqué dans la démarche : « il faut que ça appartienne au bureau. » [Directeur RGP de département] Son implication est d'autant plus nécessaire qu'il est connu sur place comme le chef de La Poste. Il doit donc participer à la vie locale : « ce n'est pas écrit dans les objectifs mais c'est important. » [Directeur RGP de département] Même si la majorité des chefs d'établissement n'a pas de différend avec les maires des communes desservies, le PAP local « peut être un plus » dans leurs relations.

De la même manière, le Kit vacances, développé dans un bureau de classe IV, reste l'initiative d'un chef d'établissement. Il a profité de cette occasion pour renforcer à la fois le lien avec les collectivités locales et l'image de La Poste localement. Non seulement la mairie a soutenu ce projet ; mais encore les écoles et les enseignants ont accueilli très favorablement la démarche.

La personnalisation locale permet de s'insérer dans la vie de la commune d'autant plus qu'elle peut être accompagnée d'une animation locale, que ce soit un concours de dessin pour le Kit vacances, ou d'une exposition, d'une fête ou d'un cocktail pour un PAP local. Par exemple, deux chefs d'établissement rencontrés ont accompagné la sortie de leur PAP local d'une animation locale à l'intérieur du bureau de poste. Le premier a organisé dans la salle du public une exposition sur les arts et traditions de la ville aux XIX^{ème} et XX^{ème} siècles : avec une exposition réalisée en collaboration avec le cercle celtique de la ville, un PAP local qui met en valeur un artiste local, et une inauguration en présence de la « reine de Cornouaille ». « De mémoire de postier, on n'avait jamais vu des gavottes se danser dans la salle de tri. » [Chef d'établissement] Le second chef d'établissement dirige le bureau principal d'une ville qui organise un festival de cinéma et chaque année, il accueille au dernier étage une exposition qui accompagne le festival : c'est « un moyen de doper les ventes, de faire venir les gens, avec en plus un PAP » [Chef d'établissement].

Avec ou sans personnalisation locale, les animations locales représentent un moyen de s'impliquer dans la vie locale, mais leur organisation n'est pas véritablement autorisée par la réglementation interne de l'opérateur postal. Toutefois, leur organisation est généralement soumise à l'appréciation des supérieurs hiérarchiques locaux. Un directeur RGP de département affirme donner son feu vert systématiquement quand il n'y a pas de côté mercantile : c'est « quelque chose qui ne reste pas, qui est fait avec du bénévolat, qui attire du monde, et qui montre que le bureau est bien impliqué dans la vie locale ». Dans plusieurs départements ou bureaux de poste visités, les responsables ne se disent pas au courant de l'« interdiction » d'animations locales et nombreux sont ceux qui estiment que de telles manifestations permettent de faire venir les clients. Si certains responsables paraissent tout de même au courant des règles nationales, un chef d'établissement a répondu : « à partir du moment où tu demandes pas de budget : pas vu, pas pris. » Il est vrai également que l'idée d'une communication homogène au niveau national n'est pas le souci de tous : « c'est évident quand c'est une grande métropole, mais quand c'est un petit patelin, la personne se déplace car elle a envie de discuter, de vivre. » [Directeur RGP département]

Si la personnalisation locale est souvent accompagnée d'une animation au niveau du bureau de poste ou de la ville, elle bénéficie d'ordinaire d'une publicité dans la presse locale. Celle-ci n'est généralement pas négligée par les supérieurs hiérarchiques. Le Kit vacances a ainsi fait l'objet d'un article dans le bulletin municipal et dans la presse. De la même manière, le PAP local bénéficie généralement du même traitement. Que ce soient les chefs d'établissement, les directeurs de groupement ou les responsables départementaux rencontrés, tous s'accordent pour souligner l'importance de l'image véhiculée dans la presse lors de la sortie d'un PAP local. Un directeur de groupement affirme ainsi que le PAP local permet d'avoir une « image positive dans les journaux, qui, d'habitude, sont négatifs vis-à-vis de La Poste ». Les coupures de presse, tant positives que négatives, ne doivent pas être négligées dans la mesure où la direction de la communication nationale en réalise un recensement largement diffusé.

Mais le PAP local peut aussi revêtir un caractère de troc plus ou moins politique. « Ce n'est pas parce qu'on signe une convention qu'il n'y a pas quelque chose d'autre : on paie un stand plus cher à la foire pour compenser le prix de l'impression, *etc.* » indique ainsi un responsable courrier/colis de délégation. Le PAP local peut aussi être un moyen d'échange pour obtenir quelque chose. Par exemple, une grande ville a réalisé un PAP pour les 100 ans du tramway de la ville sans l'aval des services juridiques et commerciaux de la délégation. Malgré un avis négatif donné par le siège social à cause du caractère publicitaire du PAP local (publicité pour le

tramway), celui-ci a tout de même été réalisé par le DLP : « mêlé jusqu'au cou » selon le responsable courrier/colis de la délégation, il avait obtenu en échange une boîte aux lettres dans le tramway, un bureau temporaire dans un tramway et une desserte spéciale du centre de tri. Dans d'autres grandes villes de France, le dossier du PAP local est tout autant difficile à gérer car, les postes de patrons de superposant, le dossier devient très facilement politique tant en interne qu'avec l'externe.

L'implication dans la vie locale ne se limite pas aux relations avec les municipalités, les collectivités ou associations locales. En effet, la personnalisation du PAP est également destinée aux entreprises. Mais, dans ce cas, le caractère commercial en empêche la vente dans le bureau de poste. La *Lettre des cadres* de La Poste présente le succès de cette opération de personnalisation dans les entreprises : « en plus de la simplicité d'utilisation et du gain du temps, c'est une opportunité pour chaque client de profiter de ses expéditions pour valoriser son image. »¹⁵⁷ C'est au niveau national qu'ont pu être négociées, par exemple, 330 000 enveloppes pour Médecins du Monde. Au niveau local, certains chefs d'établissement et certains facteurs démarchent les entreprises avec des taux de réponses négatives souvent décourageants : les entreprises disposent généralement déjà de leur courrier à en-tête, et ils bénéficient de tarifs postaux plus avantageux en fonction de la quantité et du type de courrier que celui des PAP personnalisés. Cela n'a pas empêché un groupement de recruter des stagiaires en BTS pour démarcher les entreprises situées dans le groupement. Cela n'empêche pas, non plus, un entrepreneur de préférer faire un *mailing* à 0,50 €¹⁵⁸ avec une enveloppe personnalisée locale (aux couleurs de la commune, et non de son entreprise) au lieu des 0,29 € d'une banale enveloppe blanche...

La démarche de personnalisation locale permet, au surplus, de réaliser un véritable marketing de proximité, tant externe qu'interne. Ainsi, les entrepreneurs locaux préfèrent des PAP locaux lorsqu'ils en obtiennent des remarques positives : « et comme tout le monde se connaît, dès que l'un prend, l'autre prend. » [Chef d'établissement] En interne à l'opérateur, les bureaux sont prêts à vendre des produits personnalisés réalisés par des bureaux voisins. C'est notamment le cas du Kit vacances qui n'a été développé que par un seul chef d'établissement, mais qui a été vendu dans tous les bureaux de poste de la commune et des communes avoisinantes, à la demande de leurs chefs d'établissement.

Les bienfaits de la personnalisation locale sont donc nombreux : en externe, les clients aiment le local, le maire est très satisfait, et les guichetiers et facteurs en vendent. Toutefois, la personnalisation locale a un coût et l'on peut s'interroger sur la rentabilité de ce service. Le coût n'est effectivement pas le même, selon qu'il s'agit d'une personnalisation « sur mesure » ou d'une personnalisation de masse. Dans le cas de la personnalisation du PAP, les personnalisations basiques – simples à proposer et à mettre en œuvre – peuvent avoir un coût très faible, ce qui a encouragé plusieurs bureaux de poste à réaliser gratuitement la personnalisation. En revanche, le cas du Kit vacances est intrinsèquement plus difficile à mettre en œuvre puisque, sans compter les outils de publicité classiques comme la PLV ou la distribution de Post-contact dans les boîtes aux lettres, il nécessite d'organiser un concours dans les écoles et de sonder les familles pour déterminer le contenu du Kit. Au-delà de la question du coût, se posent les questions de contrôle et de régulation de ce pouvoir de conception locale, dans un souci non seulement de consolidation de la marge réalisée par l'opérateur mais aussi d'homogénéisation et de standardisation des pratiques.

¹⁵⁷ *La Lettre des Cadres*, La Poste, 18 septembre 1997.

¹⁵⁸ Tarifs en vigueur en 2000 alors que le timbre ordinaire était à 0,46 €.

I.3. Un pouvoir de conception local régulé par des prescriptions nationales

Les moyens mis en œuvre par le siège social pour contrôler et réguler la personnalisation locale sont révélateurs des capacités de prescriptions et des mécanismes de remontée d'information au sein de l'entreprise. En effet, que ce soit la personnalisation du PAP ou le Kit vacances, aucune de ces deux prestations n'a bénéficié de la même diffusion au sein du réseau postal. La première, relativement facile à mettre en œuvre, a été généralisée naturellement, le siège social intervenant pour en réguler le développement. La seconde est demeurée une expérience locale et unique, nonobstant sa validation et sa réussite aux concours de l'organisme d'innovation participative de La Poste.

I.3.1. Une convention nationale pour réguler le développement du PAP local

La diffusion du concept de PAP local au sein des bureaux de poste s'est faite en plusieurs étapes et la réalisation d'un PAP local a été particulièrement hétérogène d'une commune à l'autre. Un coup d'œil rétrospectif des huit premières années de la personnalisation locale permet d'identifier des arguments qui expliquent et justifient le souhait du siège social d'en réguler le développement à travers l'établissement de conventions avec les collectivités locales. Ces conventions fixent un cadre parfois ambigu et contiennent des lacunes importantes aux yeux de plusieurs postiers.

I.3.1.1. Historique du PAP local : le nécessaire contrôle de sa diffusion

La personnalisation du PAP est un phénomène qui a connu un développement particulièrement hétérogène et non encadré jusqu'en 1997. Départements et délégations n'avaient pas tous été informés de ce type d'initiative et n'y avaient pas tous accordé la même importance.

Lancée le 6 février 1995, l'enveloppe pré-timbrée ordinaire a rapidement fait l'objet de personnalisations. Dans certaines délégations, les premières personnalisations ont été effectuées avant décembre 1995, avec ou sans contrat, les enveloppes personnalisées étant vendues ou non en bureau de poste. Par exemple, une direction départementale a signé à cette époque un contrat avec un particulier pour 5 000 enveloppes personnalisées : l'impression était alors faite à un prix dérisoire par l'imprimerie de la direction départementale. Ces personnalisations réalisées à des prix plus que compétitifs ont vite attisé un mécontentement du syndicat des imprimeurs.

Cette colère des imprimeurs n'est qu'un détail face à l'ensemble des litiges que peut susciter un développement anarchique et incontrôlé de la personnalisation. La personnalisation a donc été dans un premier temps vivement déconseillée, pour ainsi dire quasi-interdite, par le siège social qui en percevait les risques et l'incontrôlabilité. Sans encadrement et normalisations nationaux, le développement de telles initiatives pouvait tout autant avoir un caractère commercial douteux, entraîner des dégâts comptables ou favoriser le développement de caisses noires. Par exemple, réaliser une personnalisation du PAP à tout prix pour atteindre les objectifs de vente est une dérive possible de la personnalisation du PAP. Ainsi, même si le journal *Timbroscopie* insiste sur l'abus par l'annonceur du label d'honorabilité de La Poste pour faire de la publicité, l'inverse se produit : La Poste – et ses représentants locaux – a tendance à abuser du label d'honorabilité de ses annonceurs pour vendre ses produits. « La Poste devra donc éviter les dérives tout en respectant l'autonomie des bureaux, publier un code d'éthique du repiquage¹⁵⁹ maison sans empêcher les chefs d'établissement d'atteindre les objectifs de vente qu'elle leur a elle-même fixés. »¹⁶⁰

¹⁵⁹ Le repiquage correspond au terme philatélique de la personnalisation locale.

¹⁶⁰ « La nouvelle collection des PAP ordinaires », *Timbroscopie*, mars 1997.

Malgré l'existence de dérives possibles, un responsable courrier/colis de délégation a confirmé que la majorité des personnalisations était tout de même réalisée de façon parallèle et en fonction du bon sens. D'ailleurs, le choix national de décourager la personnalisation du PAP n'a pas empêché de nombreux départements ou bureaux de poste d'en réaliser, avec ou sans contrats dans les années 1996 et 1997. Face à la popularité de cette initiative, le siège social a, dans un deuxième temps, décidé d'en fixer certaines limites à travers l'élaboration d'un format de convention. La première convention, testée dans un nombre limité de départements à partir du mois d'août 1997, a rapidement été reprise informellement pour des personnalisations locales dans d'autres départements avant d'être définitivement fixée et généralisée par une note nationale du 16 mars 1999¹⁶¹.

La véritable éclosion du marché des personnalisations est toutefois antérieure à cette note et s'est produite en 1998, alors que le sujet n'était officiellement plus tabou et que la réglementation – même si elle était encore au stade de l'expérimentation – existait. Certes, plusieurs personnalisations réalisées en 1998 ont été faites sans convention mais « neuf dixièmes des clients étaient des mairies » cherche à rassurer un directeur RGP de département. La personnalisation aurait ainsi permis de doper les ventes des PAP foot, qui, dans certaines délégations, n'étaient pas satisfaisantes. C'est à partir de 1999 que chaque délégation, chaque département, chaque groupement a adopté une stratégie propre autour du concept de personnalisation. La convention est alors sensée fixer le cadre général de chaque personnalisation locale.

I.3.1.2. Une convention qui fixe un cadre général parfois ambigu

À partir d'août 1997, la Direction du courrier expérimente une convention de partenariat qui donne la possibilité d'effectuer une personnalisation du PAP. La convention apparaît pour le siège social comme un moyen de cadrer et de développer le chiffre d'affaires, et non pas comme une question de procédure pour développer les ventes. La convention type est révisée et généralisée dans une note du 16 mars 1999 qui précise le cadre général de la personnalisation : elle s'effectue selon des règles précises en matière de réalisation, de financement et de choix des thèmes de la personnalisation.

Tout d'abord, la convention fixe les règles en termes d'impression du PAP local. Désormais, pour éviter tout conflit juridique avec les imprimeurs, un appel d'offre sélectionne et agréé au niveau départemental un ou plusieurs imprimeur(s). Ensuite, la convention fixe les règles du financement de l'impression, imposant au bureau de poste de trouver un partenaire local qui accepte de financer l'impression des images et du texte personnalisant les enveloppes. La personnalisation n'est désormais plus un service gratuit, même si au final, elle permet à La Poste d'améliorer son chiffre d'affaires. Enfin, la convention précise les thèmes qui ne peuvent pas faire l'objet de personnalisations locales : « Toute initiative locale de personnalisation doit s'inscrire dans le cadre juridique défini par la convention de partenariat ; en particulier sont exclues les personnalisations : à caractère politique, syndical, et confessionnel ; à caractère commercial ; relatives à un sujet contraire à l'intérêt général, à l'ordre public, aux bonnes mœurs et aux lois et règlements en vigueur. »¹⁶² « On a maintenant bien fixé les règles, le texte est clair » déclare un chef d'établissement, mais est-ce si clair qu'il le prétend ?

Chacune des trois règles susmentionnées sont sources de problèmes, soit dans leur interprétation, soit dans leur application. Les questions de réalisation par un imprimeur et de financement externe connaissent des difficultés d'application. Quant à la question du choix thématique de la personnalisation, il pose à la fois des problèmes d'interprétation et d'application.

¹⁶¹ Note DC/DMV/MC&S/99-25, 16 mars 1999.

¹⁶² Note DC/DMV/MC&S/99-25, 16 mars 1999, p.2.

La première difficulté provient de la sélection au niveau départemental d'un imprimeur agréé pour réaliser l'impression de la personnalisation sur les enveloppes. Celui-ci n'est pas toujours utilisé à 100% « parce qu'on avait commencé avant avec d'autres imprimeurs ou parce que le maire d'une commune peut préférer utiliser un imprimeur de sa commune » [Directeur RGP de département]. Certaines imprimeries locales de La Poste continuent également à imprimer l'illustration de PAP locaux. Nonobstant, tout imprimeur choisi au niveau départemental est juridiquement en droit de réclamer réparation pour toute personnalisation vendue en bureau de poste qui n'a pas été imprimée par son entreprise. Sur ce point, la convention est univoque, tout comme sur la question du financement.

Les difficultés d'application de la condition du financement externe se traduisent généralement par des personnalisations sauvages qui sont détaillés ultérieurement¹⁶³. La difficulté de trouver ou de convaincre un partenaire de financer l'impression de la personnalisation conduit de nombreux chefs d'établissement à trouver d'autres solutions, et ceci en dépit du caractère univoque de la convention.

En revanche, le cadrage des choix thématiques est plus ambigu. Le premier aspect sujet à interprétation est le caractère commercial du PAP personnalisé. Chacun reconnaît que la convention précise que le PAP personnalisé ne doit pas promouvoir un objet commercial. Toutefois, dans le cas d'un événement comme le « Festival de la fête des pêcheurs », « c'est vrai qu'ils se font quand même des sous » [Chef d'établissement]. Ainsi certains événements ou associations ont-ils pour vocation de faire du bénéfice, et, un monument comme le mémorial de Caen, qui est un musée avec un caractère commercial, doit être positionné comme patrimoine. Néanmoins, la personnalisation d'un événement sportif, comme un semi-marathon qui porte le nom de son sponsor (France Télécom), devient plus problématique : l'avis du siège est de retirer toute mention de société (France Télécom), l'événement sportif n'étant alors plus identifiable par le particulier. Pourtant, le PAP a été réalisé, la responsable courrier/colis ayant il est vrai veillé à ce que France Télécom ne soit pas mentionné dans le texte : le bureau de poste local avait deux mois pour vendre la totalité des 5 000 exemplaires. Un PAP a également été réalisé pour les 24h du Mans. Il ne mentionnait toutefois pas le nom de la compétition. Un dernier ne s'est pas concrétisé, parce qu'il faisait de la publicité pour les thermes de la ville.

D'autres exemples de PAP personnalisés peuvent être considérés comme « litigieux » et, très souvent, un délai de vente leur est fixé. Par exemple, un bureau a réalisé un PAP personnalisé sur l'enveloppe pré-timbrée foot¹⁶⁴ un mois avant le retrait de cette enveloppe de la vente : le délai était donc d'un mois pour vendre la totalité des enveloppes personnalisées. Plusieurs opérations ont ainsi été présentées avec la remarque « tout a été vendu » comme pour montrer un soulagement ou pour affirmer ne pas avoir été pris « la main dans le sac ». L'autorisation peut en effet avoir été accordée par le directeur départemental avec comme condition de tout vendre en un minimum de temps.

Le deuxième aspect sujet à interprétation de la convention est le caractère non confessionnel que doit revêtir la personnalisation du PAP. Cette restriction pose problème quant à la délimitation des thèmes qui revêtent un caractère confessionnel. Elle met également en évidence une politique de La Poste non homogène sur l'interdiction ou l'autorisation de certains thèmes. La discorde autour de ces thèmes se retrouve, par exemple, sur celui du don d'organe. Sollicités par une association départementale de dons d'organes pour réaliser un PAP personnalisé sur ce thème, les responsables commerciaux d'un département ont requis l'avis de la délégation. Interrogé sur la

¹⁶³ Cf. Chapitre III.1, § I.4.1.

¹⁶⁴ Enveloppe pré-timbrée non pas avec la figurine Marianne mais avec une figurine ballon rond. La note DC/DMV/MC&S/99-25 précise pourtant bien que seules les enveloppes ordinaires pré-timbrées Marianne peuvent être personnalisées localement.

faisabilité d'un tel PAP, le responsable courrier/colis de la délégation a alors sollicité l'avis du siège social : la réponse obtenue a été négative en raison du caractère confessionnel du don d'organe. Si le processus de validation semble, dans cet exemple, avoir été scrupuleusement respecté, son exemplarité n'est malheureusement pas ordinaire. En effet, les responsables courrier/colis du département et de la délégation ont été « pris d'assaut » par cette association de dons d'organes car un autre département avait accepté, « de très bonne foi », 7 000 PAP sur ce thème : y a-t-il deux poids deux mesures ? Que répondre au président de l'association nationale de dons d'organes lorsqu'une telle opération a déjà été réalisée dans au moins quatre départements français ? Il serait sans doute possible de critiquer le processus de validation de certains départements. Néanmoins, comment juger le caractère confessionnel d'un thème quand La Poste décide d'en faire un timbre ? La Poste a, en effet, émis à la même époque un timbre sur le don d'organes, reflétant ainsi le manque de coordination entre le Service national des timbres poste (SNTTP) et le service marketing de la Direction du courrier. Au responsable courrier/colis de la délégation de regretter sa démarche en avouant : « j'aurais dit oui si je n'avais pas consulté le siège ! »

Cet exemple non seulement montre que l'interprétation du caractère confessionnel d'un thème est équivoque mais aussi rappelle que l'offre de produits postaux fait appel à deux concepteurs : le SNTTP et le service marketing de la DC. Certains postiers ont évoqués des rivalités entre le SNTTP qui gère la philatélie et le service marketing de la DC qui gère les PAP. Il est vrai que le PAP concurrence aussi le timbre. Le manque de cohésion entre ces deux entités peut être embarrassant notamment dans le cas du don d'organes. . « À une époque il y a eu deux lancements sans se parler (...) Au final, il y a un bureau de poste et un client. » Désormais, les deux services font, aux yeux du terrain, des lancements homogènes en termes de thématiques : pour Astérix, les outils et les dates de lancement n'ont toutefois pas complètement coïncidé.

Le principal reproche qui pourrait être exprimé à partir de l'exemple du don d'organe, est la défaillance du processus de validation fixé par la convention. Le PAP personnalisé, quel qu'il soit, est validé lorsque la convention est signée par le DLP. Il arrive, il est vrai, que ce soit le directeur de groupement (DGP) qui signe, ce qui est interdit. La délégation peut aussi être l'ultime décideur et signataire lorsque plus de 50 000 PAP sont personnalisés : « mais généralement ils s'arrangent pour faire 49 000 ». Étant donné l'ampleur que peut prendre le phénomène de personnalisation, le choix d'une validation départementale paraît judicieux mais il comporte plusieurs inconvénients. D'abord, le contrôle des personnalisations validées est délicat car le DLP peut soit valider en toute bonne foi un thème que le siège interdirait (don d'organes), soit valider en force, pour des raisons politiques ou commerciales, un thème dont il est conscient de l'ambiguïté vis-à-vis des principes de la convention (tramway¹⁶⁵). Ensuite, laisser l'initiative de l'encadrement des PAP personnalisés au DLP en fait un produit local facile d'accès et entraîne parfois des stratégies focalisées, voire « monofocalisées », sur les PAP locaux pour réaliser les objectifs de vente. Enfin, un suivi départemental n'est pas toujours associé à une validation départementale. La convention précise que cinq exemplaires doivent être transmis à la direction départementale qui doit les transmettre à la délégation pour envoi à la Direction du courrier : ce processus n'est pas toujours respecté et les responsables départementaux ignorent souvent ce que sont devenus ces exemplaires.

Comme le reconnaît un responsable courrier/colis de délégation, « il y a quand même des PAP locaux "litigieux" qui doivent se faire. On n'est pas sur un régime de qualité à 100%. » Mais, que dire en retour quand aucune sanction n'existe ou n'a jamais existé, et quand le DLP valide ce type d'initiative ?

¹⁶⁵ Cf. l'exemple du tramway : Chapitre II.1, § II.2.2.

I.3.1.3. Les lacunes de la convention

Si la convention permet de fixer des règles et d'empêcher certaines dérives, elle apparaît perfectible aux yeux de nombreux postiers. Non seulement la convention n'intègre-t-elle pas de véritables contraintes en termes de qualité et de quantité, mais aussi laisse-t-elle en suspens les conflits qui existent dans la distribution des PAP locaux.

La question de l'absence de contrôle sur la qualité et la quantité de la personnalisation locale est un thème récurrent dans le discours de cadres départementaux et régionaux. Ceux-ci tentent d'accroître la rentabilité et la qualité des émissions en les limitant et en amplifiant leur tirage. Ainsi, dans certaines délégations, les responsables courrier/colis ont-ils créé des *kits* de développement de la personnalisation locale qui encouragent le développement de la qualité et de la quantité : un fort tirage permet de réduire les coûts et d'améliorer la qualité de l'impression.

Les responsables commerciaux des départements et des délégations affirment encourager davantage les contrats à fort volume dans un souci de réduction des coûts. La réalisation d'une personnalisation au niveau d'un canton ou d'un groupement de communes est souvent préférée à une commune seule et permet des tirages de l'ordre de 10 000 à 20 000 exemplaires. Cependant, quelques groupements ont parfois comme stratégie de développer la personnalisation à outrance et encouragent des personnalisations à faible tirage. Toutefois, si même de nombreux directeurs de groupement ont compris que la personnalisation était un moteur des ventes, ils restent conscients que le développement de ce type de produit ne doit pas se faire au détriment de la qualité : si la personnalisation n'est pas soumise à un volume minimal, une pratique courante dans certains départements serait de la borner à un volume conséquent d'enveloppes.

Encourager de fortes quantités permet d'améliorer la qualité : « pour les petites séries, on ne va pas faire de la quadrichromie mais de la reprographie. » [Responsable courrier/colis délégation] Mais le choix de la quantité n'est pas toujours un gage de qualité et certains responsables courrier/colis regrettent de ne pas pouvoir toujours contrôler la réalisation des personnalisations et leur impression. Un responsable courrier/colis a d'ailleurs affirmé au chercheur qu'un quart des PAP locaux serait de mauvaise qualité : « une personnalisation noire et blanc, hors légalité, stylisée, des produits difficiles à écouler : on n'est pas garant de la qualité de ce qui est sur le marché. » Le choix de la qualité dépend donc principalement du chef d'établissement qui est d'ordinaire le premier et l'unique négociateur avec la collectivité locale. Même si les responsables commerciaux leur remémorent régulièrement les contraintes de quantité et de qualité, le choix d'une collectivité locale de ne faire qu'un faible tirage ne doit pas être un obstacle pour eux. Il faut ainsi tenir compte des choix du commanditaire qui sait que la facture va varier en fonction du nombre de couleurs ou du nombre d'enveloppes. Toutefois, dans certains grands centres urbains, il paraît souvent plus cohérent de réaliser d'importants tirages en raison d'une cible plus élargie. Ainsi un bureau parisien, qui, dans son sous-sol, fait visiter un monument historique, a-t-il regretté de n'avoir fait que 30 000 exemplaires financés par l'association du Paris Historique : au bout de cinq mois, tout était déjà vendu.

Faire des personnalisations à l'échelle d'un département permet d'élargir la cible et d'augmenter le tirage : cette opération est donc fréquente, même si à ce niveau, il est parfois difficile de trouver un partenaire local. Si une direction départementale a réussi à obtenir un financement du conseil général pour réaliser dix visuels sur le département, une autre direction départementale finance directement une personnalisation à l'effigie du général de Gaulle, diffusée dans plusieurs bureaux du département de la Haute-Marne (département où est située la ville de Colombey-les-Deux-Églises). Les projets qui intéressent plusieurs bureaux sont nombreux, à l'instar du PAP Brest 2000 qui intéresse des bureaux au-delà du département du Finistère. Ces projets répondent aux stratégies de groupements, de départements, ou de délégations qui veulent faire moins d'émissions de PAP local mais des tirages plus élevés avec un message plus global.

Enfin, le dernier aspect que la convention ne résout pas et auquel le choix de la quantité ne permet pas nécessairement de pallier est la qualité du support physique associé à la personnalisation : de nombreuses critiques sont en effet émises sur les inconvénients, en termes de qualité, d'être obligé de réaliser le PAP local sur des enveloppes pré-timbrées avec la figurine Marianne. Des chefs d'établissement et des responsables commerciaux locaux ont d'ailleurs réclamé et obtenu de pouvoir utiliser la figurine euro pour les mairies, conseils régionaux et généraux et autres collectivités locales, parfois en menaçant de le faire sans autorisation. Beaucoup de postiers ont du mal à comprendre qu'on vende « un timbre à 0,46 € sympa et une enveloppe timbrée moche », alors que les enveloppes timbrées sont considérées comme étant en concurrence avec le timbre de collection à 0,46 €¹⁶⁶. Certains départements touristiques ont notamment souhaité pouvoir utiliser la figurine « bonnes vacances », mais, à cette époque, cette figurine avait encore une valeur faciale : « tous les timbres avec une valeur faciale sont une barrière : certains demandent un engagement par écrit de non augmentation des timbres. » [Responsable courrier/colis délégation] Si à l'époque de cette enquête, seuls la Marianne et l'euro n'avaient pas de valeur faciale, aujourd'hui, l'ensemble des PAP sont à validité permanente. Toutefois, seuls les PAP Marianne demeurent autorisés explicitement pour la réalisation de PAP locaux. En revanche, la gamme officielle des PAP a été largement étoffée : elle accueille de nouvelles figurines ainsi que des PAP illustrés nationaux sur des thématiques régionales.

Au-delà de ces aspects qualitatif et quantitatif, la convention nationale ne régit pas l'intégralité du processus de distribution du PAP local, laissant libre cours à certains conflits au niveau local. Le principal conflit provient de la volonté de facteurs ou de chefs d'établissement de vendre un PAP local d'une autre commune que celle à laquelle leur bureau ou centre est rattaché. Dans le cas du facteur, celui-ci vend généralement le PAP local émis par son bureau distributeur et non celui du bureau de la ville distribuée, suscitant ainsi un relatif mécontentement du client : « je veux l'enveloppe de ma commune et pas celle d'où tu pars » leur rétorque leurs clients. Ce problème n'est pas toujours imputable au facteur : « les chefs d'établissement sont objectivés sur la vente, ils vont même jusqu'à vendre sur la commune d'à côté. » [Responsable courrier/colis département] Le second cas est celui d'un bureau qui peut souhaiter vendre un PAP local initié par une autre commune. Les solutions ne sont pas nombreuses : soit l'entente entre les chefs d'établissement permet de faire un échange ou un troc, soit le premier bureau décide d'émettre lui-même un autre PAP local aux couleurs de sa commune. Le cas des grandes séries émises au niveau du département ou du groupement sont moins problématiques dans la mesure où une majorité de bureaux demandeurs sont approvisionnés. Il est vrai que la répartition est généralement sujette à des quotas non négociables et que les chefs d'établissement les estiment parfois décevants. Les conflits, dans le cas de ces grandes séries, sont quasi-inexistants, à moins que des bureaux d'autres groupements ou d'autres départements soient eux aussi demandeurs. Par exemple, pour le PAP Brest 2000 émis dans le Finistère, un chef d'établissement dans les côtes d'Armor se demandait : « ça se vendra, mais en aura-t-on ? » Il est compréhensible qu'un bureau souhaite vendre la totalité des PAP locaux qu'il a fait imprimer. Celui de Brest 2000 était imprimé à l'initiative de la direction départementale et a alimenté la majorité des bureaux du Finistère. Dans ce cas, la question des limites géographiques de la commercialisation peut être surpassée par un moyen précédemment évoqué : « un receveur peut très bien faire un échange avec un bureau de poste du Finistère : cela s'est déjà fait, mais c'est une cuisine interne. » [Chef d'établissement]

Au final, même si la convention établie par le service du marketing du courrier ne peut pas prétendre tout régir ni régler tous les conflits potentiels au sein du réseau, elle traduit la volonté prescriptive du siège social vis-à-vis du terrain pour encadrer et réguler le développement d'une initiative locale au sein du réseau. Le contrôle de cette prestation a dans un premier temps échappé au siège social, celui-ci tente de le récupérer. Le développement du PAP local n'a en

¹⁶⁶ Tarif en vigueur en 2000.

effet pas suivi le canal formel de validation et de remontée des initiatives locales. En revanche, le Kit vacances, l'autre forme de personnalisation locale, a suivi ce processus formalisé d'innovation participative.

I.3.2. Le concept de Kit vacances à l'épreuve du processus d'innovation participative

Dans la mesure où le Kit vacances n'a pas connu le même effet de diffusion informelle que la personnalisation du PAP, le siège social n'est pas véritablement intervenu *a posteriori* pour en réguler le développement. En revanche, le Kit vacances, contrairement au PAP local, a cherché les moyens de sa validation et de sa diffusion par le processus d'innovation participative piloté à l'époque par l'AVIP.

Pour se conformer au processus d'innovation participative, une fiche technique idée-poste a été rédigée par le chef d'établissement en collaboration avec le délégué départemental de l'innovation au début de l'année 1999. Si cette fiche, validée au niveau départemental, a permis au projet de trouver une source de financement pour sa réalisation, l'objectif avoué du chef d'établissement et du délégué départemental de l'innovation était d'en faciliter la diffusion au sein du réseau postal.

L'idée-poste a ainsi suivi le processus formel de validation et de jurys¹⁶⁷ et a obtenu à la convention nationale AVIP/DC du 24 novembre 1999 un premier prix dans la catégorie « développement ». Ce prix n'a pas pour autant permis à l'idée d'être retenue et diffusée par le marketing du courrier au sein du réseau : c'est une « idée qui a été primée mais qui n'a pas été développée : on ne l'a pas fait vivre », explique le responsable marketing du département concerné. Si l'AVIP permet de valider et de récompenser une idée, elle ne s'est jamais assurée de diffuser et de faire vivre une idée¹⁶⁸.

Pourtant, l'activisme du délégué départemental de l'innovation pour faire vivre l'idée n'a pas été lâche : il savait que la seule récompense qui aurait fait plaisir au chef d'établissement est que le Kit vacances soit diffusé au niveau national. Le délégué départemental de l'innovation a donc cherché à vendre l'idée au niveau de la délégation. Regrettant le peu d'enthousiasme et de dynamisme de son homologue au niveau de la délégation, il a écrit directement à des directeurs départementaux pour leur « vendre » cette idée, parmi d'autres. Certains directeurs départementaux lui ont répondu qu'il devait utiliser le circuit traditionnel de l'animateur de délégation. Mais que penser quand on n'a « jamais reçu de [son] animateur de délégation une idée venant d'un autre département » ?

La question de la diffusion semble dans ce cas d'autant plus problématique que l'innovation participative n'apparaît pas être une priorité de la délégation. Pour autant, cela ne décourage pas le délégué départemental de l'innovation concerné. Il conçoit son rôle d'animation comme celui d'un commis voyageur qui « emmène ses trucs » et les montre pour convaincre les chefs d'établissement : il est tour à tour VRP, *impresario*, manager idée-poste, vendeur, *etc.* Si le Kit vacances n'a pas connu de succès, d'autres idées ont retenu l'attention du siège social. Ce sont notamment les écritoirs-présentoirs, découverts par hasard par la directrice marketing de la Direction du réseau grand public lors de la visite d'un bureau de poste du département. Ces écritoirs qui avaient pourtant parcouru, en vain, le processus formel de remontée d'innovation, ont à la suite de cette visite été diffusés au niveau national. Leur succès a permis à ce délégué départemental de l'innovation d'avoir une liaison active avec deux relais du siège social, court-circuitant en quelque sorte son homologue régional pour proposer en direct ses idées aux experts du siège social.

¹⁶⁷ Cf. la description du processus de validation de l'AVIP : Chapitre II.2, § III.3.2.

¹⁶⁸ Cf. Chapitre II.2, § III.3.4.

Les deux exemples de personnalisation locale illustrent chacun à leur manière la volonté prescriptrice du siège social dans la conception et la diffusion d'une nouvelle prestation issue du terrain. Dans le cas du PAP local, la force prescriptrice apparaît *a posteriori* car l'innovation locale n'a pas suivi le processus formel d'innovation participative. Dans le cas du Kit vacances, la force prescriptrice est *a fortiori* dans la mesure où le processus de diffusion de l'idée est soumis, à travers le processus d'innovation participative, aux experts nationaux qui ont la charge de diffuser et de généraliser, ou non, les idées qui peuvent intéresser leur métier. En dépit de la volonté régularisatrice du siège social, des prescriptions nationales peuvent entrer en conflit dans leur application et dans leur déclinaison : le postier serait-il prêt à enfreindre les règles pour réaliser les objectifs de vente qui lui sont fixés ?

I.4. Transgresser ou réparer pour réaliser ses objectifs : quelle pérennité pour le PAP local ?

Contrairement au Kit vacances, la personnalisation locale du PAP apparaît comme une véritable stratégie de vente utilisée par un nombre croissant de bureaux de poste. En effet, le PAP local s'insère parfaitement entre toutes les politiques marketing et gestionnaires de l'opérateur. Il a l'avantage d'être un concept fédérateur et normalisé. Toutefois, la réalisation d'un PAP local dépend de plusieurs facteurs, à commencer par la personnalité du chef d'établissement. Ainsi, parmi les bureaux « champions » du PAP local, un chef d'établissement avait déjà trois PAP locaux à son actif en un an et demi d'ancienneté, tandis qu'un autre négociait simultanément avec deux maires.

Si elle est une stratégie de vente comme une autre, l'utilisation du PAP local est exemplaire d'une création de valeur au niveau local autour d'un produit redéfini par le siège. La personnalisation locale peut être perçue comme un moyen à court terme d'atteindre ses ventes. Cependant, comment un chef d'établissement qui dirige un même bureau de poste pendant seulement trois ou quatre ans parvient-il à motiver ses troupes sur le long terme ? Si, dans certains bureaux, le « PAP local est devenu un produit banal, placé sur le présentoir », dans plusieurs délégations, le vrai développement de la personnalisation locale n'a débuté qu'en 1999. C'est d'ailleurs sans compter les *kits* de démultiplication pour améliorer et encourager la personnalisation locale que proposent certaines délégations et certains départements.

Cependant, le discours stratégique autour de cette prestation n'est pas le même au niveau local et au niveau national. Fortement apprécié et utilisé par le terrain, le PAP local n'est pas sans défaut : les personnalisations sauvages font fi des prescriptions édictées au niveau national, bien qu'elles permettent le plus souvent de réaliser des objectifs de vente ; certains bureaux se sont engagés dans un cycle infernal, enchaînant PAP local sur PAP local ; le siège a fait le choix d'augmenter le tarif des enveloppes personnalisées pour améliorer les marges et réduire une potentielle cannibalisation avec les PAP illustrés. Ces trois points interrogent, en réalité, la pérennité de ce service. De par sa popularité, le PAP local débouche sur des comportements, aux niveaux tant local que national, qui oublient parfois la relation entre La Poste, d'un côté, et les commanditaires et destinataires de la personnalisation, de l'autre côté.

I.4.1. L'affranchissement de la convention : les personnalisations sauvages

Si le PAP local agit comme un véritable levier sur les ventes, de nombreux bureaux de poste souhaitent en réaliser un ou plusieurs au niveau de leur commune. Toutefois, la convention nationale fixe une règle très stricte : tout PAP local doit se faire en partenariat avec un tiers qui finance l'impression de l'illustration sur l'enveloppe. Cette règle, contraignante, n'est pourtant pas toujours respectée sur le terrain et de nombreux bureaux de poste passent outre, avec ou sans le consentement de leurs supérieurs hiérarchiques, avec ou sans la complicité des responsables commerciaux départementaux.

Un exemple emblématique est le PAP local réalisé en hommage au général de Gaulle pour le trentième anniversaire de son décès par le chef d'établissement du bureau de Colombey-les-Deux-Églises¹⁶⁹. Le PAP répond à deux enjeux : d'abord, satisfaire la demande incessante d'une clientèle touristique d'un produit postal sur le général de Gaulle (« on n'a plus de timbre » explique le chef d'établissement) ; ensuite, atteindre les objectifs de vente de PAP fixés pour le bureau de poste. Le chef d'établissement a effectué les démarches nécessaires pour rendre techniquement possible ce projet : un illustrateur local, renommé pour ses représentations de l'ancien chef d'État, a accepté « en toute amitié » de dessiner un portrait sans réclamer aucun droit, et l'amiral de Gaulle a donné son entier accord pour ce projet. Le chef d'établissement a également obtenu l'accord du directeur commercial du département qui a souhaité étendre l'offre de ce produit à 127 points de contact. Souhaitant respecter les modalités d'une personnalisation locale, ce même directeur commercial a reçu du responsable courrier grand public de sa délégation un exemplaire type de convention. Il a cherché en vain un partenaire pour financer le projet au niveau du département. Le président du Conseil général lui a notamment répondu qu'il ne souhaitait pas faire croire qu'il utilisait l'image du général de Gaulle pour assurer sa réélection en 2001 et qu'il n'appréciait pas le caractère commercial sous-jacent de cette initiative.

En accord avec le DLP, le directeur commercial a donc décidé d'imputer à son budget commercial les frais d'impression de 20 000 exemplaires de PAP en hommage à l'ancien président de la République. Dans un souci de préserver une certaine marge commerciale sur la vente de ces produits, ces derniers ont été vendus par lots de cinq enveloppes et enregistrés au prix à l'unité, *i.e.* 3,05 € les cinq enveloppes (0,61 € à l'unité avant la hausse tarifaire de janvier 2001). Le personnel du département a réalisé la mise sous pochette cristal pour préparer les lots.

Les résultats sont éloquentes : en termes de chiffre d'affaires, il est facile d'imaginer la part de ce type de produit dans un département rural ; en termes d'image, l'émission du PAP local et la conférence de presse qui l'accompagnait ont eu un retentissement abondant dans la presse locale. Le directeur commercial, conscient que ce type d'initiative peut ne pas être bien accueilli par certains services du siège social, présente ses arguments : « ce produit génère de la marge et favorise la notoriété de La Poste. » Quant au chef d'établissement, il regrette que son budget délégué de 45 € par an ne lui permette pas de financer lui-même ce type d'initiative. Il reconnaît toutefois qu'il ne serait pas compétent pour réaliser une étude de marché et une étude des coûts. « Sans directives claires et précises, on peut réaliser ce type d'initiatives. » [Un autre chef d'établissement]

Le premier cas de personnalisation qui ne respecte pas la convention est donc une personnalisation financée par La Poste, soit par la direction départementale, soit par le groupement, soit par le bureau de poste : l'objectif est d'améliorer substantiellement le chiffre d'affaires. Les exemples sont nombreux et sont réalisés, ou non, dans le cadre d'une convention. Lorsqu'une convention est signée, le partenaire n'est généralement qu'une façade ou n'apporte qu'une partie des fonds nécessaires. Même si les représentants hiérarchiques locaux de La Poste valident l'initiative, ces personnalisations n'en restent pas moins « sauvages » dans la mesure où elles ne respectent pas les règles de la convention.

L'initiative locale d'une personnalisation sauvage n'obtient pas toujours l'approbation du supérieur hiérarchique mais lorsqu'elle permet d'augmenter le chiffre d'affaires, celui-ci est moins regardant. D'ailleurs, pour des événements ponctuels (éclipse, passage à l'an 2000, *etc.*), de nombreux DLP encouragent la réalisation de PAP locaux avec le budget communication de leur département ! Ainsi, pour le passage à l'an 2000, un bureau proposait-il, à l'initiative de la

¹⁶⁹ L'exemple ne peut pas être relaté de manière totalement anonyme. La mention du lieu permet de renforcer sa portée. La pertinence de l'initiative du chef d'établissement, sa publicité dans le magazine interne de La Poste *Forum*, et son ancienneté permettent de s'affranchir du cadre méthodologique général.

direction départementale, d'envoyer le dernier courrier du siècle : un stock de 2 000 cartes postales¹⁷⁰ a été écoulé en moins d'une journée. Les cartes étaient timbrées, oblitérées avec le cachet philatélique « dernier courrier du siècle », et illustrées par un étudiant de troisième année à l'École des Beaux-arts de la ville. Dans un autre département, le DLP a donné son accord pour une compétition junior internationale de football : 3 000 enveloppes financées par La Poste sur le budget communication du département et 200 bénévoles qui arborent un T-shirt La Poste pour une finale qui compte 5 000 entrées payantes.

La marge de manœuvre et de liberté accordée aux chefs d'établissement varie toutefois d'un département à un autre, d'une direction commerciale à une autre. Un responsable commercial, au fait des pratiques de personnalisation sauvage, a affirmé ne pas accepter de financer une personnalisation quelle qu'elle soit. Appliquant à la règle la convention et rappelant sans cesse que La Poste ne doit pas financer les PAP locaux, la direction commerciale refuse régulièrement de financer des impressions de PAP locaux négociés par un chef d'établissement ou par le directeur de la communication local : « il [le chef d'établissement] avait promis au partenaire qu'on payait les frais d'impression alors qu'il connaissait parfaitement les règles. J'ai refusé de payer, il a payé sur le budget du bureau ou s'est arrangé avec le groupement. » Même si la direction départementale est généralement au courant de ce type de personnalisation sauvage, elle n'a pas de lisibilité sur son financement : parfois, le groupement apporte une partie du financement, parfois les membres du bureau participent en prenant une avance sur leur commissionnement, quand ce n'est pas la direction départementale qui participe directement à travers ses budgets commercial ou communication. L'utilisation de l'imprimerie locale de La Poste peut aussi être un moyen de réduire fortement le coût de la personnalisation.

Le premier type de personnalisation sauvage identifié reste connu et validé consciemment ou inconsciemment par l'exécutif départemental. En revanche, il existe de nombreuses personnalisations qui n'ont aucun écho au niveau départemental et qui se font en toute discrétion. Plusieurs cas de personnalisations sauvages ont été rencontrés lors de visites dans les bureaux de poste. Par exemple, un cas de personnalisation locale non pas sur un PAP mais sur un Diligo : un bureau de poste imprime et appose des étiquettes de l'entreprise cliente sur les Diligos qu'elle lui vend et réalise ainsi un chiffre d'affaires appréciable. Certes, « le fait de satisfaire un client peut en amener d'autres », mais un bureau n'est pas équipé pour faire ce type d'opération à grande échelle, et il ne paraît pas normal que ces Diligos étiquetés soient expédiés en franchise postale aux différentes succursales de la société concernée. Tout cela est bien évidemment réalisé sans en avertir la hiérarchie.

Apposer l'adresse du commanditaire sur l'enveloppe est un type de personnalisation fréquent qui est généralement réalisé à petite échelle. Plusieurs bureaux de poste l'ont mis en pratique : par exemple, pour l'achat d'un ou de deux paquets de 10 enveloppes, un bureau propose au client de personnaliser ses enveloppes avec nom et adresse, et cela sans aucune autorisation départementale ou régionale. Le PAP qui fait l'objet d'une personnalisation sauvage est généralement entièrement vendu en une fois à un client unique et n'est jamais vendu au guichet.

Ainsi, pour la personnalisation sauvage, parfois à la limite de la régularité, la consigne est-elle claire : si la personnalisation n'est pas réglementaire, elle doit être écoulée le plus rapidement possible pour ne pas être vue et sanctionnée, quoique la sanction soit relativement rare et n'effraie pas véritablement les chefs d'établissement. De nombreux cadres supérieurs tiennent le discours suivant : « on le sait pour la perso sauvage mais on ne peut pas sanctionner. Ceux qui ne jouent pas le jeu, on ne peut rien faire. À moins d'avoir fait une énormité, il n'y aura rien, aucune sanction. » Au niveau du département, un responsable commercial affirme : « quand le DGP ou le chef d'établissement décident de passer outre et que ça vient à nos oreilles, on fait la politique

¹⁷⁰ Les cartes étaient vendues 0,46 € pièce.

de l'autruche : on sait que ça va faire du chiffre mais on ne garde aucune trace au niveau du département. » Un responsable animation grand public départemental estime que le directeur commercial tout autant que le DGP sont généralement au courant de ce qu'il se passe : « le siège est également au courant, et s'il voulait réprimer, il l'aurait déjà fait ! ». Les risques ne sont pas toujours bien évalués notamment en ce qui concerne le respect du droit à l'image ou l'utilisation d'un imprimeur non référencé : les risques sont, en effet, plus externes qu'internes.

La convention avait l'ambition de fixer un cadre pour homogénéiser le développement des PAP locaux, éviter les abus et améliorer la marge réalisée : elle n'a pas pour autant empêché de nombreux bureaux de poste de réaliser des personnalisations qui n'en respectent pas les principes. Cette première brèche questionne la pérennité de la prestation, si la tentation des objectifs paraît plus séduisante que celle du respect des prescriptions nationales. Il est vrai que les objectifs de ventes demeurent la principale motivation du PAP local, et ils peuvent parfois provoquer un véritable cycle infernal.

I.4.2. Un cycle infernal : résultat, coûts, reconnaissance, image

Le développement du PAP local a reçu l'aval du siège social dans la mesure où il permet non seulement d'habituer les guichetiers et les facteurs à proposer du PAP, mais aussi d'accroître la notoriété du produit PAP auprès des clients : l'objectif avoué est de faire de ce produit un produit de consommation courante. Plusieurs postiers ont d'ailleurs confié qu'une grande majorité de clients qui a acheté une fois un PAP en rachète.

Mais l'atteinte de résultats en termes de formation et de notoriété n'est pas la préoccupation majeure des chefs d'établissement. La majorité de ceux qui ont mis en place une convention de partenariat avec une collectivité locale ont comme principal souci la rupture de stock du PAP local ou l'émission d'un nouveau PAP local. Ainsi un chef d'établissement rencontré en avril 2000 avait-il déjà réalisé trois PAP personnalisés et démarchait-il deux autres communes pour deux nouveaux PAP locaux. L'entretien avec ce chef d'établissement a d'ailleurs été entrecoupé de trois appels téléphoniques à ce sujet et il avait un rendez-vous avec l'animateur des ventes le même jour pour discuter de projets futurs. Dans une autre commune, le chef d'établissement en poste depuis à peine un an avait déjà fait deux PAP locaux avec la mairie ainsi qu'un événementiel financé par le département. Il ne comptait pas s'arrêter en si bon chemin.

La rupture de stock inquiète les chefs d'établissement. « D'ici 2 mois, je serai obligé de frapper à la porte de la mairie sinon je perds 20%. Il faut que la mairie l'intègre dans son budget » affirme l'un d'eux. « Les maires reconduisent facilement mais il faut éviter la rupture de stock » explique également un directeur de groupement. Éviter la rupture de stock implique dans de nombreux cas de reconduire la convention pour un nouveau tirage sans pour autant changer le graphisme, le PAP local devenant en quelque sorte un produit permanent, à l'instar de la flamme postale. Pour le PAP en hommage au général de Gaulle, le chef d'établissement souhaiterait qu'il soit permanent et tout comme le directeur commercial, il envisage une prochaine augmentation du tirage de cette personnalisation. Le renouvellement n'est pas toujours facilement obtenu, principalement en raison des droits de l'auteur du graphisme retenu et des coûts supplémentaires supportés par la mairie. C'est le cas, par exemple, d'un artiste local dont une toile avait été retenue pour réaliser l'illustration de la personnalisation locale : l'artiste souhaitait recevoir plus d'argent si des tirages supplémentaires étaient effectués. Certes, la mairie a fait le choix de l'artiste local et doit le payer elle-même, mais, dans ce cas, des tirages supplémentaires ont été réalisés sans l'avertir.

Certains groupements et certains départements s'inscrivent pleinement dans la perspective du renouvellement « perpétuel » des PAP locaux et encouragent les chefs d'établissement dans cette démarche. Les responsables courrier/colis de délégation ont conscience de ce phénomène et tentent de décourager ce choix stratégique : « la perso locale échappe au siège : et elle fait jusqu'à

50% des résultats. Si on ne le fait pas on meurt (...) Mais on ne veut pas que ce soit le seul levier du département. » Avec un PAP local, le bureau anime les ventes pendant environ deux mois et ne fait plus rien après : « dès que l'on finit un PAP local on en fait un autre pour vendre : c'est un peu comme une fuite en avant. »

Pourtant, de nombreux chefs d'établissement, DGP ou DLP estiment que le marché n'est pas saturé. Mais orienter la stratégie sur les PAP locaux ne se fait-il pas parfois au détriment des PAP illustrés ? La marge bénéficiaire est-elle réellement intéressante comparée aux coûts de la personnalisation et à la marge bénéficiaire d'un PAP illustré ? L'ensemble des coûts d'impression et de conception est normalement couvert par un partenaire. Le seul coût qui peut exister pour le bureau de poste est de prospecter, de rencontrer un partenaire et de lui vendre la prestation avec la convention. Si certains chefs d'établissement ou animateurs des ventes occupent une partie démesurée de leur temps sur la personnalisation, ce n'est pas le cas de tous. Le cas des personnalisations sauvages est lui plus problématique car les coûts sont supportés par le réseau. C'est en raisonnant en termes de coûts et de cannibalisation de la gamme des PAP illustrés que le siège a finalement décidé l'augmentation du prix de vente des PAP locaux en 2001.

La hausse tarifaire du PAP local ajuste son prix au niveau d'un PAP illustré sans que sa qualité ne soit identique. Le PAP local est, en effet, limité aux enveloppes Marianne (et dans une moindre mesure euro) alors que depuis 2000 des PAP avec d'autres figurines sont vendus au sein du réseau. Ces enveloppes pré-timbrées avec des figurines moins usuelles ont d'abord été vendues aux entreprises : celles-ci ont, par exemple, bénéficié de PAP avec la figurine dénommée Magritte qui reproduit une œuvre de ce peintre. Le réseau grand public n'ayant pas accès à ces PAP, cela réduisait le potentiel « qualitatif » des PAP locaux en interdisant d'autres figurines à la vente au public. « Le beau Magritte n'est beau que pour les entreprises ! » s'exclame un responsable courrier/colis. Ce produit, vendu et comptabilisé par lot de 100, ne pouvait d'ailleurs pas être déloté. « Officiellement on n'a pas le droit, mais ça serait une bêtise de ne pas le faire. » [Chef d'établissement] Aux « menaces » de délotages, un directeur de RGP départemental n'y croyait pas. Cependant, certaines délégations ont tout de même donné une autorisation officieuse de déloter pour que ce produit soit aussi accessible au grand public.

Au final, cette course au PAP local exacerbe le conflit qui peut exister entre les produits définis par le siège social – produits permanents avec, en majorité, une qualité supérieure – et le PAP local, censé être ponctuel et éphémère.

I.4.3. L'appréhension de la hausse tarifaire

En 2001, le service marketing de la Direction du courrier décide d'augmenter le prix du PAP local et de le différencier ainsi d'un PAP ordinaire afin de prendre en compte la valeur ajoutée supplémentaire du produit. La hausse tarifaire sur un produit « vache-à-lait » comme le PAP local est « une idée qui traîne depuis longtemps » et qui est très mal perçue par le terrain : « dès que quelque chose marche, on fait toujours tout pour couper l'herbe sous le pied. » [Animateur des ventes]

Le terrain ne ménage pas ses critiques pour tenter de contrer ce choix stratégique. Le premier argument est un problème éthique aux yeux des postiers : que deviennent les relations avec le partenaire qui finance la personnalisation ? Les chefs d'établissement sont dans leur majorité embarrassés vis-à-vis de leur partenaire : « on va profiter d'eux pour faire plus de vente » ; « c'est très gênant de profiter de l'impression/communication des mairies » ; « c'est la mairie qui paie et qui souvent en achète ? ». Un facteur s'interroge même sur les retombées pour la commune : « il faudrait les vendre plus cher et ils n'ont rien ? Ça leur fait une publicité mais ce n'est pas suffisant. On croyait que c'était pour donner à la commune. » Il est vrai aussi que plusieurs guichetiers et facteurs croient que la mairie s'est engagée dans ce type de partenariat pour pouvoir conserver le bureau de poste.

Le chef d'établissement est d'autant plus embarrassé vis-à-vis de son partenaire que son principal argument de vente du PAP local auprès des collectivités locales perd tout son sens avec la hausse tarifaire. Lorsqu'ils sollicitent les collectivités locales, ils justifient leur démarche ainsi : « c'est l'image de votre commune qui va être mise en avant sans bénéfices supplémentaires de La Poste sur la vente » ; « ça ne coûte pas un centime de plus à vos administrés, et nos clients veulent ces enveloppes et pas d'autres » ; « on véhicule votre image sans bénéfice supplémentaire ». D'autres chefs d'établissement utilisent l'appartenance de La Poste au service public pour argumenter qu'avec le PAP local, deux services publics collaborent pour mieux satisfaire les administrés. Il est également facile de convaincre un maire en lui expliquant que La Poste contribue ainsi au développement local. Il est dès lors plus facilement compréhensible qu'un maire qui paie pour la personnalisation ne souhaite pas que le client paie le produit plus cher. Utiliser de tels arguments, « c'est peut-être notre tord, mais à la base, y'avait pas de donne » explique un chef d'établissement. Leur principal interrogation est désormais l'argumentation qu'il faudra développer pour expliquer ce changement au partenaire : « comment expliquer au partenaire ? » ; « que dire aux maires ? » ; « comment cela se passe pour le partenaire qui en achète 1 000 ? » Face à ce que certains qualifient de « fiasco », les chefs d'établissement accepteraient plus facilement ce changement s'il leur était donné un argumentaire en contrepoids pour pouvoir discuter avec les partenaires. L'annonce de cette hausse est tout de même perçue par la quasi-totalité des chefs d'établissement comme un coup de poignard dans le dos. Un directeur de groupement explique ainsi comment il perçoit ce marché : « pour le moment, on a besoin des maires ; si on vend plus cher, on risque d'avoir un repli, ça coûte un peu de sueur mais ce sont les maires qui paient. »

À l'annonce de la première hausse tarifaire, conséquente, « les chefs d'établissement pâlassaient les uns après les autres : ça vient trop tôt » déclare un DGP. Comme pour étayer leur argumentation face à une mesure qui porte un coup à une méthode de vente jugée comme efficace et prospère par le terrain, beaucoup affirment que cette hausse tarifaire arrive trop tôt. Plusieurs dirigeants ou responsables dans les délégations et départements ne sont pas d'accord avec de telles explications et estiment que cette hausse tarifaire, qui « [leur] enlève un produit moteur », aurait dû être instaurée dès 1997 : « l'erreur du siège est de ne pas l'avoir fait avant. » « Comment expliquer aujourd'hui qu'on va le revendre plus cher ? Le guichetier "service public" n'est pas d'accord. » La culture assez conservatrice de La Poste ne facilite certainement pas ce changement.

Lorsque la décision d'augmenter le prix du PAP local est prise, les postiers sont nombreux à déclarer que le PAP n'a toujours pas atteint sa phase de maturité. « On est encore en phase de montée du produit » estime un DGP. Les responsables courrier/colis de délégation affirment : « on n'est pas en régime de maturité sur la perso locale pour se permettre d'abandonner : il n'y a pas assez de notoriété du produit » ; « la perso locale a été adoptée par le réseau mais on n'est pas à maturité du cycle de vie de l'enveloppe par 10 ». Ils reconnaissent cependant dans leur majorité, que, si les clients prennent l'habitude d'acheter du PAP, leur comportement mérite encore d'être stimulé.

Certes, la « hausse de prix refroidira le vendeur » ; mais « tout dépendra de l'augmentation ». Une première suggestion d'augmenter les prix de 0,15 € a subi un véritable tollé auprès des différents échelons hiérarchiques territoriaux. La hausse a donc été révisée à la baisse entre quatre et huit centimes d'euros, mais même à huit centimes, tous la jugent trop importante. Mais le jugement de ces postiers qui atteignent leurs objectifs grâce au PAP local est-il objectif ? À défaut de pouvoir annuler la décision d'une hausse tarifaire, le terrain argumente pour réduire cette hausse au maximum : « s'il y a une hausse de tarif, il faut qu'elle soit légère pour que les produits restent des produits de consommation courante. » [Chef d'établissement] « Si l'enveloppe est vendue à 0,69 € le client achètera en marge, cela cannibaliser les autres illustrés, vendus en marge. » [Chef d'établissement] Si la stratégie est d'accoutumer le client à acheter l'enveloppe pré-timbrée, il faudrait selon ces mêmes chefs d'établissement que l'enveloppe pré-timbrée demeure un produit banal. Le référentiel étant un client qui a besoin d'affranchir son courrier, quelle est l'élasticité

prix/demande ? La hausse tarifaire pose également la question du positionnement dans la gamme des PAP. À ce sujet, les directions fonctionnelles des départements et délégations estiment que le PAP local intègre les produits de base et ne cannibalise en aucun cas les PAP illustrés, vendus en marge : « le PAP local est un développement qui développe le chiffre d'affaires. » Les PAP locaux sont considérés comme des produits d'usage courant contrairement aux PAP illustrés qui apparaissent plus comme des produits occasionnels et festifs.

Ces arguments, remontés au siège social, n'ont pas empêché la décision d'augmenter les prix : l'attitude du terrain est devenue plus offensive. La faille exploitée pour les négociations a été trouvée dans le système comptable. Peu après un refus du réseau sur la vente obligatoire à l'unité du PAP local et sur la suppression du commissionnement sur le PAP local, des codes produits PAP local ont été créés dans le système comptable. « Tout a été verrouillé pour une hausse de tarif sur le PAP local » estime ainsi un responsable courrier/colis de délégation. C'est toutefois au bureau de poste de réaliser le changement de famille entre le PAP classique et le PAP local. « Les bureaux, au lieu de rentrer le produit sous le code personnalisation locale, ils trouveront un moyen, ils savent bidouiller » ; « ils biaiseront les procédures, ne feront pas de vraies conventions » ; « les bureaux vont laisser ça dans la famille classique : il n'y a pas de contrôle » ; « tous les bureaux de poste et départements ont compris comment les vendre comme avant : il y a un tel verrouillage que l'on peut se mettre en porte à faux ». Ces remarques proviennent dans leur totalité des directions fonctionnelles des départements et délégations. Aucun chef d'établissement n'a évoqué ce type de pratique. Cependant, il faut être très prudent car nombreux sont les postiers qui ont appris à contourner un règlement pour améliorer leur chiffre d'affaires : « à une époque, les règles étaient très strictes, on a une pression sur les objectifs telle que quand on a un filon on le garde. On nous a fermé la porte, on est passé par la fenêtre. » [Chef d'établissement] Tant que les objectifs sont atteints, les supérieurs hiérarchiques peuvent fermer les yeux, parfois même ne pas être au courant. De toute manière, « il faut faire quelque chose d'énorme pour avoir une sanction ».

Même si les directions fonctionnelles des départements et délégations critiquent cette décision et développent un argumentaire cohérent, il n'en demeure pas moins que, de manière étonnante, ils communiquent et défendent cette décision auprès des chefs d'établissement. « L'augmentation a été annoncée dans le PAC National mais à la présentation du PAC National au Palais des sports, ça a été passé sous silence » affirme un responsable courrier/colis en département. Celui-ci a pourtant défendu ce projet auprès de chefs d'établissement, il est vrai, sans grande conviction. Ainsi un chef d'établissement explique-t-il avoir eu une réunion avec quatre responsables qui défendaient l'idée : « on a eu une réponse très administrative : “mais non, vous verrez, ces gens l'achèteront quand même”. »

Cependant, s'interrogeant sur la rétroactivité de cette décision, certains départements et groupements ont décidé d'encourager au maximum le PAP local avant qu'elle ne soit prise : « avant cette augmentation des tarifs, on leur a dit, allez-y, relancer les communes, vendez le maximum. On a un chiffre à faire ; il ne faut pas s'embarrasser de trop de préjugés. » Cette augmentation de tarif est d'autant plus délicate que les chefs d'établissement souhaitent que l'on préserve la saison touristique : « la saison touristique commence en juin et on commence à la préparer avant. »

Si les prévisions de vente à la suite de cette hausse tarifaire sont plutôt pessimistes, une majorité de postiers s'interroge sur les raisons de donner une valeur supérieure au PAP local par rapport au produit basique. Peut-être une hausse de la qualité pourrait-elle justifier la hausse de prix : « pour jouer franc jeu avec le partenaire, il faut autre chose que la Marianne. »

Les débats autour du PAP sont donc nombreux et la personnalisation locale destinée à en faciliter la vente doit faire face à la volonté du siège d'en contrôler et d'en réguler le développement. Les

deux exemples de personnalisation locale – le PAP local et le Kit vacances – montrent que l'apprentissage permet de la création de valeur au niveau local. La personnalisation devient une prestation de service à la fois pour un commanditaire – généralement une collectivité locale – et un client : ce dernier achète alors un produit qui a une signification, une identité dans laquelle il se reconnaît. La personnalisation locale permet d'identifier un espace de création de richesse par des actes locaux. Elle doit également s'épanouir dans un enchevêtrement de prescriptions. Ces prescriptions qui ont pour objectif d'éviter un développement anarchique et incohérent de la prestation, sont issues d'un débat entre le local et le national sur la normalisation de la personnalisation locale, ses coûts et son intérêt stratégique. Le débat est d'autant plus riche et passionné que le siège social ne peut pas imposer toutes les mesures qui répondent à ses objectifs. La combinaison d'une logique économique – atteinte d'objectifs – et d'une logique de cohérence marketing n'est pas évidente. En revanche, la logique de service semble, dans le cas de la personnalisation locale, complètement éclipsée par la logique économique : si les postiers insistent sur l'effet de levier commercial, aucun ne parle véritablement de la satisfaction du commanditaire et du client.

II. Les logiques de service local : portage des instances à domicile et services de proximité

À l'instar de la personnalisation locale, deux autres prestations sont révélatrices d'une création locale qui entre en débat avec le national. Il s'agit, d'une part, d'une prestation de nature postale – le portage des instances à domicile sur rendez-vous – et, d'autre part, de prestations qui sortent du cadre des activités postales de manière plus ou moins prononcée – les services de proximité, dont le principal exemple est le portage de médicaments ou de marchandises à domicile.

Aucune de ces prestations n'a, aujourd'hui, fait l'objet d'un développement national. Cette absence de décision au niveau national n'a pas empêché certains chefs d'établissement – généralement avec le soutien de la hiérarchie départementale ou régionale – de mettre en place ces prestations de manière officielle. Plusieurs facteurs réalisent déjà aujourd'hui ces prestations de manière officieuse, lorsque leur activité s'inscrit dans le cadre du modèle de la concession¹⁷¹. Le cas d'un facteur de la Creuse menacé de sanctions par sa hiérarchie en mars 2007 a défrayé la chronique. Le facteur avait, pendant une tournée d'inspection, rendu des services à des personnes esseulées : il avait porté des cigarettes et des journaux à des retraités et à un allocataire du RMI habitant des maisons reculées, placées sur sa tournée. Pourtant, si le cas de ce facteur n'est pas un cas isolé, c'est certainement le premier à avoir réalisé ces prestations lors d'une tournée de vérification.

Singulièrement, la direction départementale de la Creuse a tenté d'institutionnaliser le portage de médicaments à domicile ou d'autres services de proximité. D'autres expérimentations, issus des départements de la Mayenne et du Calvados, illustrent l'exemple du portage des instances à domicile sur rendez-vous. Dans ces deux cas, les expériences ont bénéficié du soutien de la hiérarchie locale et d'un suivi par le siège¹⁷² : chacune répond à une véritable logique de service au client. Ne sont donc pas dénuées d'intérêt la compréhension des fonctionnalités que remplissent ces prestations et la compréhension des raisons pour lesquelles elles n'ont pas été généralisées, quand bien même un débat entre le local et le national a existé.

Appréhender les logiques à l'œuvre dans la conception de ces prestations, suppose, d'abord, d'en détailler la nature, ensuite, d'en dévoiler les fonctionnalités, enfin, d'en rechercher la pérennité.

¹⁷¹ Cf. Chapitre II.2, § III.1.2.

¹⁷² C'est pour cette raison que les lieux des expériences sont cités et non anonymisés.

II.1. Une activité postale *vs.* des activités extra postales

Depuis plusieurs années, La Poste s'interroge sur les prestations supplémentaires que facteurs et guichetiers seraient à même de réaliser en sus de leur activité traditionnelle, tout à la fois dans une optique de développement et dans un souci de rentabilisation de son réseau. Par là même, l'opérateur postal s'efforce d'enrayer la baisse d'activité qu'entraîne la baisse du volume courrier constatée en 2006. C'est dans cette optique que, depuis janvier 2006, La Poste affiche sa volonté de développer des activités dans le domaine des services à la personne : l'on parle alors de livraison de médicaments, de relevé des compteurs de gaz, de consultation du dossier médical, *etc.*

Pourtant, bien des prestations sont d'ores et déjà réalisées de manière plus ou moins officielle par les facteurs : ce sont notamment le portage des instances à domicile sur rendez-vous, ou encore des services de proximité comme le portage de médicaments à domicile. Si la première prestation, de par sa nature, entre dans le champ de compétences de l'opérateur postal, les secondes prestations, en majorité extra postales, soulèvent un problème de légitimité et de légalité dès lors qu'elles sont réalisées par La Poste.

II.1.1. Le portage des instances à domicile : un héritage historique

Un paquet ou une lettre recommandée est mis en instance lorsqu'il n'a pas pu être distribué au domicile du destinataire, soit parce que le format du paquet est trop large pour la boîte aux lettres du destinataire, soit parce que le paquet ou la lettre recommandée doit être remis contre signature. L'objet chargé ou recommandé est alors conservé au bureau de poste pendant un certain délai (généralement 15 jours) durant lequel le client, averti par un avis déposé dans sa boîte aux lettres, peut venir le retirer au guichet.

Le portage des instances à domicile consiste à apporter à nouveau l'objet mis en instance sans que le destinataire ait besoin de faire le déplacement au guichet. Les modalités possibles sont multiples : une seconde distribution un autre jour de la semaine ou le samedi matin ; une seconde distribution vespérale ; ou une seconde distribution sur rendez-vous. Dans ce dernier cas, si le client peut parfois choisir le jour et la tournée (matin ou après midi) de représentation, il choisit davantage un créneau horaire qu'un véritable rendez-vous avec une heure précise.

La problématique de la réduction des instances est au cœur des préoccupations de l'opérateur postal et la seconde distribution existe de manière plus ou moins officielle depuis plusieurs décennies. De nombreux facteurs rencontrés dans le cadre de la présente étude pratiquent la seconde distribution, généralement le samedi matin. Cette pratique est non seulement une réponse à une demande formulée par le client – renforçant d'autant le modèle de la concession appliqué au facteur – mais aussi un héritage historique puisque la deuxième présentation à domicile des objets chargés et recommandés n'a jamais été réellement interdite. Elle est d'ailleurs autorisée, de manière exceptionnelle, dans l'instruction générale sur le service des postes et télécommunications :

1. « L'objet chargé ou recommandé adressé à une personne résidant hors de l'agglomération principale siège du bureau de poste ou dans une commune non pourvue de bureau distributeur qui n'a pu être distribué en raison de l'absence de destinataire est représenté à la distribution suivante.
2. Dans les autres localités, l'objet chargé ou recommandé non distribué en raison de l'absence du destinataire peut également – mais à titre exceptionnel – faire l'objet d'une seconde présentation lorsque la demande en est faite par le destinataire ou par une personne agissant en son nom (concierge, employé, *etc.*). Cette demande peut également être formulée par l'expéditeur, soit par lettre ordinaire, soit par avis de service

télégraphique taxé adressé au receveur dans la limite du délai de garde prévu à l'article 125. »¹⁷³

Toutefois, si cet article est toujours en vigueur aujourd'hui, la seconde présentation n'est pas un service mis en avant par l'opérateur. Certains facteurs la proposent d'ailleurs davantage de manière ordinaire que de manière exceptionnelle ; ils n'attendent pas forcément non plus la demande du client pour la proposer. Cette pratique mi-officielle et mi-officieuse des facteurs tend toutefois à s'amenuiser dans la mesure où la volonté de l'opérateur postal de segmenter et de professionnaliser ses activités réduit la prise d'initiative des facteurs : en effet, le facteur lettres ne distribue plus les objets chargés lors de sa tournée, ceux-ci font l'objet d'une distribution exclusive dans laquelle la relation de service entre le facteur colis et le client destinataire n'a pas la même consistance. Ainsi, si les arrangements locaux peuvent persister dans le domaine du courrier (lettres recommandées), ils disparaissent dans le domaine des colis. Toutefois, certaines agences Coliposte offrent à leurs clients une seconde présentation systématique (notamment sur les grandes plaques urbaines).

La seconde présentation effectuée par les facteurs n'a toutefois pas la même flexibilité qu'une tournée dédiée réalisée à la demande et sur rendez-vous dans la mesure où elle est généralement effectuée pendant la tournée ordinaire.

C'est au sein des bureaux de poste de Laval et de Caen que le service de portage des instances à domicile sur rendez-vous a été officialisé. Ainsi, dans le cadre du processus d'innovation participative, le bureau de Laval propose-t-il depuis 1994 cette prestation selon deux modalités. En téléphonant à un numéro de téléphone précis entre 13h et 14h chaque semaine, le client indique s'il préfère une seconde présentation entre 16h30 et 18h dans les 48 heures qui suivent son appel ou une remise à une date ultérieure aux heures normales de distribution. Le bureau de poste de Caen reprend les modalités du bureau de Laval auxquelles il ajoute une seconde présentation le lendemain et une ouverture plus tardive du guichet des instances un soir de semaine. Ce sont ces deux expérimentations qui sont l'objet de la présente étude dans la mesure où le local a créé – ou plutôt institutionnalisé – une prestation : le portage des instances à domicile sur rendez-vous.

La prestation étudiée est bien une prestation de service. Si l'on reprend la définition de Jean Gadrey (1992), il s'agit d'une opération, qui vise à transformer l'état d'une réalité C – l'instance déposée au bureau en instance à domicile – possédée par un client B. Cette opération est réalisée par un prestataire A – La Poste, et à travers elle son facteur – à la demande de B. Elle n'aboutit pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C.

II.1.2. Un large éventail de services de proximité

Les deux exemples locaux de portage des instances à domicile sur rendez-vous illustrent dans quelle mesure certaines pratiques des postiers peuvent être institutionnalisées. Mais il existe de nombreux autres services que les postiers – facteurs ou guichetiers – rendent dans le cadre de l'exercice de leur travail sans qu'ils aient pour autant une nature postale.

Si les services rendus de manière officieuse sont relativement nombreux, il est plus pertinent de s'intéresser aux services qui ont obtenu des « officialisations » locales sous la forme d'expérimentations pilotées au niveau local et suivies par le siège social. Le terrain d'observation privilégié par la présente recherche est donc le département de la Creuse dont la direction départementale a, de 1996 à 2001, développé une multitude de partenariats avec des collectivités et entreprises locales. La direction départementale a notamment réfléchi à l'institutionnalisation

¹⁷³ Article 121-1 de l'Instruction générale sur le service des postes et télécommunications (Ministère des postes et télécommunications), n°500-34, Fascicule VI, Paris, Imprimerie nationale, 1973, p.89-80.

de pratiques existantes dans un souci de préservation du maillage postal et de concertation avec la force de travail.

Quatre types de partenariats ont été développés : « social et culturel », « prestations de service », « nouvelles technologies », et « mutualisation des services ».

1. Au titre d'un partenariat « social et culturel », peuvent être relevées les initiatives suivantes :
 - ✓ un accès gratuit dans 34 bureaux aux offres d'emploi 3614 ANPE (2000) en partenariat avec l'ANPE et France Télécom ;
 - ✓ le recrutement de deux emplois-jeunes (CEJ), agents de liaison logistique de la vie quotidienne pour aider les personnes âgées à domicile, en partenariat avec une association locale (2000) ;
 - ✓ une plate-forme gérontologique (1998) avec le suivi quotidien par les facteurs d'un secteur de distribution de personnes âgées marginalisées ;
 - ✓ une permanence de l'armée de Terre sur quatre sites (1998) : La Poste met à disposition un espace d'information dans les bureaux de poste afin de faire connaître à la clientèle les formations offertes par l'armée de Terre.
2. Les partenariats « prestations de services » sont des nouveaux services proposés aux clients qui soit existaient déjà dans d'autres départements de manière officielle, soit ont été officialisés, soit ont été créés :
 - ✓ la vente de cartes privatives d'essence (2000) ;
 - ✓ la vente de billets SNCF sur trois sites (1997) ;
 - ✓ la livraison de plateaux repas auprès de personnes âgées (1996) ;
 - ✓ le dépôt-vente de bouteilles de gaz (1991 & 1999) ;
 - ✓ la livraison de médicaments ou marchandises à domicile (1991, 1996, 1999, 2000) ;
3. Le partenariat « nouvelles technologies » est plus limité :
 - ✓ huit points multimédias (1997) : accès Internet et progiciels Word et Excel ;
 - ✓ cinq bornes interactives Recrea (1997) en partenariat avec la chambre des métiers ;
4. Le partenariat « mutualisation des services » a pour objectif une présence de La Poste à moindre coût :
 - ✓ la location d'un espace guichet à EDF un matin par semaine (1999) ;
 - ✓ une maison de services publics (2000) ;
 - ✓ une agence postale communale (1999) avec une bibliothèque de prêt, un espace informatique, un minitel, un photocopieur, et la vente de souvenirs ;
 - ✓ un espace Poste dans une galerie marchande (1988).

La liste des expérimentations mises en place dans le département de la Creuse n'est certes pas représentative de l'ensemble des services de proximité envisageables à La Poste. Mais elle permet d'avoir une idée des développements possibles de La Poste. Il est vrai que le présent travail de recherche s'intéresse davantage au développement de prestations de services et des initiatives comme le portage de médicaments, de marchandises ou de plateaux repas à domicile, qui sont de véritables services au même titre que le portage des instances à domicile, seront privilégiées. Ces services sont d'autant plus intéressants qu'ils ont été expérimentés dans d'autres départements avant que La Poste n'ait choisi, ou non, d'en favoriser la diffusion.

Plusieurs expériences de portage de médicaments à domicile, de portage de plateaux repas froids aux personnes âgées, de surveillance des personnes âgées par les facteurs, de polyvalence des guichets ont ainsi pu être relevées dans des départements ruraux comme le Tarn, l'Aude ou le Gers. Ces expériences ont été mises en place bien avant que La Poste ne décide, en 2005, de se lancer dans le domaine des services à la personne et des services de proximité. En effet, depuis le deuxième trimestre de l'année 2005, La Poste met en place de manière officielle de nombreuses expérimentations dans le domaine des services de proximité à la fois dans une optique de développement et dans un souci de rentabilisation de son réseau. En Ile-et-Vilaine et en Mayenne, des facteurs sont chargés des relevés de compteurs pour Primagaz. Dans l'Aveyron, ils se chargent du portage de médicaments à domicile. En Seine-et-Marne, l'opérateur a lancé l'opération « Bonjour facteur ! » en partenariat avec des collectivités locales : un facteur rend visite pendant sa tournée à des personnes âgées ou malades et leur fait signer l'équivalent d'un reçu de lettre recommandée. D'ici 2010, La Poste estime que ce type d'activité pourrait lui apporter un chiffre d'affaires de 30 à 50 millions d'euros par an !

II.1.3. Quel périmètre d'activité pour l'opérateur postal ?

La volonté du siège social d'expérimenter et de généraliser certains services de proximité est toutefois largement postérieure aux partenariats qui ont été développés dans le département de la Creuse. Ceux-ci, relativement originaux, avaient gardé une assise locale sans bénéficier d'une quelconque diffusion ou réplique officielle dans d'autres départements ou villes de France. Cette absence de généralisation avait des raisons tant économiques que juridiques.

Au-delà des raisons économiques, évoquées ultérieurement, il convient d'insister sur la prégnance des raisons juridiques. En effet, au contraire du portage des instances à domicile qui revêt un caractère et une nature strictement postaux – l'instance est un objet postal adressé, le portage une activité de distribution caractéristique de La Poste –, les partenariats développés dans la Creuse n'ont pas les mêmes qualités : si certaines de ces prestations sont des activités de portage, elles ne concernent pas des objets de correspondance.

Les contraintes que les statuts imposent à l'opérateur postal quant aux activités qu'il peut développer ont déjà été évoquées¹⁷⁴. Le principe de spécialité limite les activités de La Poste aux activités définies dans l'article 2 de la loi du 2 juillet 1990 : celles d'acheminement, de distribution et de collecte de courrier et celle de prestataire de services financiers. Au-delà de la possibilité d'inclure dans les missions de La Poste des activités connexes, l'interprétation de la loi peut toutefois être large.

En effet, la restriction à des activités se conformant à l'objet de La Poste n'a plus de sens si celle-ci développe une nouvelle activité sur un marché non concurrentiel. L'article 6 de la loi est facilement interprétable : « La Poste peut exercer (...) des activités de prestation de services pour le compte de tiers lorsque ces activités sont compatibles avec l'exercice des missions énoncées à l'article 2 de la présente loi et permettent à La Poste de contribuer à l'aménagement du territoire. »¹⁷⁵ En quelque sorte, La Poste est autorisée à pallier les carences des initiatives privées.

Cette autorisation s'inscrit dans la lignée du socialisme municipal qui accorde aux collectivités locales l'autorisation d'exploiter directement des services d'intérêt public à caractère industriel et commercial dans le cas de circonstances particulières résultant d'une défaillance manifeste de l'industrie privée. Les limites aux initiatives que peuvent prendre les collectivités publiques tiennent aux principes de liberté du commerce et de l'industrie, de liberté de la concurrence et

¹⁷⁴ Cf. Chapitre II.2, § I.2.3.

¹⁷⁵ Loi n°90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, *Journal officiel de la République française*, n°157, 8 juillet 1990, p.8069.

d'égalité. Si certaines interventions sont justifiées par leur nature même et permettent aux municipalités de créer des services en toutes circonstances (*e.g.* les bains-douches), d'autres initiatives nécessitent des circonstances particulières, comme, par exemple, l'absence ou l'insuffisance, quantitative ou qualitative, de l'initiative privée pour répondre aux besoins de la population.

Les nouvelles prestations proposées par La Poste dans la Creuse s'inscrivent dans le cadre de l'article 6 de la loi du 2 juillet 1990. La disposition sur la contribution à l'aménagement du territoire permet à La Poste d'offrir des services qui sortent de son champ d'activité classique en utilisant son réseau de distribution. Cependant, à aucun moment La Poste ne doit entrer en concurrence avec une offre privée déjà existante. Les chefs d'établissement creusois sont conscients des limites de leur offre : « on aurait pu faire autre chose mais à cause de problèmes de concurrence on ne peut pas se permettre. » Ils pensent surtout au portage de médicaments, de petite épicerie, de bois effectué par le facteur à ses clients, même si ces activités de la part leur nature – distribution d'objets – auraient pu constituer des activités connexes.

Ce débat sur la légalité des nouvelles prestations à La Poste n'est pas négligeable car si le portage des instances à domicile et le portage de médicaments ou de marchandises à domicile comportent des similitudes, les enjeux ne sont pas identiques. En effet, bien que le portage des instances à domicile relève théoriquement des activités postales, cette prestation n'a pas pour autant bénéficié d'un déploiement au niveau national. Si le débat sur le principe de spécialité permet de différencier les expériences de portages des instances à domicile de celles de services de proximité, le principal enjeu ne paraît donc pas être juridique.

II.2. Fonctionnalités et instruments de débats : logique de service *vs.* logique économique

Les services de proximité et le portage des instances à domicile ne sont pas, à proprement parler, des activités nouvelles. Plusieurs établissements ou postiers réalisent ces prestations de manière plus ou moins gratuite depuis plusieurs années. Le facteur est, par exemple, le premier à accomplir des services supplémentaires, tout particulièrement lorsque son activité s'inscrit dans le modèle de la concession¹⁷⁶.

Pourtant, de nombreuses entités locales ont exprimé le vœu d'officialiser ces prestations. Dans le cas du portage des instances à domicile, l'objectif avoué des chefs d'établissement était améliorer la qualité de service en revisitant le traitement des instances. Dans le cas des services de proximité, l'enjeu était tout autre : répondre à une demande particulière aux zones rurales et trouver de l'activité pour maintenir un maillage postal dense. Dans les deux cas, la logique de service est tout à la fois fondamentale et fondatrice, alors que les gains économiques paraissent encore relativement faibles.

II.2.1. Le portage des instances à domicile : améliorer la qualité de service

Jean-Claude Morin et Max Roudez (1994) ont étudié en détail la question des instances dans leur mémoire de fin d'études à l'ENSPIT¹⁷⁷. Ils expliquent que l'instance modifie la nature du produit dans la mesure où l'on passe d'une livraison à domicile à une remise au guichet. La déception est alors double : pour l'expéditeur et pour le destinataire. Cette déception est d'autant plus problématique lorsque l'expéditeur est un VPCiste qui peut être tenté d'organiser son propre réseau de distribution ou d'instance.

¹⁷⁶ Cf. Chapitre II.2, § III.1.2.

L'objectif de La Poste est, depuis de nombreuses années, de réduire le nombre des instances de messagerie. Au-delà de la satisfaction du client, l'opérateur postal cherche également à réduire le surcoût généré par les instances : transport jusqu'au bureau d'instance, gestion du stock, manutention de remise au guichet, voire réexpédition quand le client ne se déplace pas dans les délais.

Pour atteindre cet objectif, Jean-Claude Morin et Max Roudez (1994) mentionnent plusieurs actions envisageables, qui, chacune, ont un impact plus ou moins fort sur la satisfaction de l'expéditeur et du destinataire et sur les surcoûts générés par la mise en instance :

1. des actions qui entraînent des modifications profondes de la distribution : montée à l'étage, distribution en soirée, instances de proximité, redistribution payante ;
2. des actions d'amélioration du raccordement postal : boîte aux lettres normalisée, coffres à colis, vecteurs de communication.

La redistribution payante évoquée par Jean-Claude Morin et Max Roudez (1994) correspond au portage des instances à domicile sur rendez-vous même si la question du prix pour le destinataire n'a pas encore été abordée. « Dans les cartons » depuis plusieurs années¹⁷⁷, la redistribution payante consiste, sur appel téléphonique du client, à représenter le paquet. Le client peut choisir le jour et la tournée (matin ou après midi) de représentation mais il s'agit davantage d'un créneau horaire que d'une heure exacte de rendez-vous. Le client paie le service à réception du paquet. La redistribution des instances paraît alors être une solution attractive.

C'est dans cet optique que le chef d'établissement du bureau de poste de Laval a développé en 1994 une idée-poste sur le portage des instances à domicile : « Chaque absence du destinataire d'un objet génère une mise en instance systématique qui ne répond pas au besoin de la clientèle : mise à disposition au guichet sur une tranche horaire difficilement exploitable ; attente au guichet ; coût de traitement élevé. Il faut donc innover pour mieux servir. »¹⁷⁸

Ce même chef d'établissement ajoute que si La Poste ne réagit pas :

1. « les facteurs continuent de distribuer bon gré, mal gré leurs paquets, forts de leur système D, de parfaire leur connaissance client à des fins uniquement personnelles » ;
2. « les clients destinataires continuent de faire la queue le soir et/ou le samedi à nos guichets pour retirer leurs colis en instance ; ils s'étonnent que leur facteur sache qu'il faille déposer ce colis chez leur voisin, mais que le remplaçant de l'été l'ignore ; ils remarquent que La Redoute ou les 3 Suisses parviennent presque toujours à livrer à domicile. »

Les enjeux sont du portage des instances à domicile sur rendez-vous sont clairs :

1. il permet d'accroître la satisfaction de la clientèle en assurant la remise à coup sûr, en évitant le déplacement et l'attente au guichet ;
2. il permet de réduire le coût de la non qualité des instances (nombreux objets perdus, réclamations, temps de recherche) qui s'est accru avec les réformes organisationnelles qui séparent administrativement et physiquement les services de distribution des guichets ;
3. il permet d'institutionnaliser et de standardiser une pratique de redistribution, non toujours autorisée, de quelques facteurs qui rendent ce service à des fins parfois personnelles, parfois commerciales – le pourboire ou le calendrier – ou parfois citoyennes ; cela permet de réduire les écarts de qualité qui existent en fonction du facteur

¹⁷⁷ Selon un responsable marketing de la Direction du courrier.

¹⁷⁸ Fiche technique idée-poste 94/53/014.

et permet également d'éviter que le facteur n'use de sa qualité pour développer des affaires personnelles en marge de son activité ;

4. il encourage, à travers l'implication des facteurs, une hausse du taux d'efficacité en première présentation et favorise une montée systématique à l'étage lors de la première présentation ;
5. il favorise la réduction de la file d'attente dans les bureaux.

Le gain de La Poste en matière d'image de marque et de confiance paraît évident si ce service fonctionne correctement. Mais La Poste a encore du chemin à parcourir si elle souhaite atteindre l'efficacité du système de distribution de La Redoute qui a un objectif d'instance zéro. Le siège social de La Poste a toutefois renouvelé des expérimentations à l'automne 2004 pour la redistribution payante des lettres recommandées. Il étudie également l'utilisation du courrier électronique ou de SMS avec les personnes absentes lors de la présentation de recommandés.

Malgré les enjeux évidents de la redistribution payante, il n'existe pas encore aujourd'hui de prestation officielle. C'est pour cette raison que les cas, singuliers, des bureaux de poste qui ont pu développer cette prestation méritent d'être étudiés. L'objectif de ces bureaux était de répondre à une logique de service envers des clients en améliorant la qualité de service et l'efficacité globale de l'opérateur.

II.2.2. Les services de proximité : maintenir l'activité tout en améliorant l'image de La Poste

Les services de proximité répondent à des enjeux différents de ceux du portage des instances à domicile. Il ne s'agit pas d'améliorer la qualité de service mais plutôt de trouver des activités supplémentaires qui permettent à la fois de renforcer l'image de l'opérateur et d'améliorer l'efficacité du maillage postal. Les services de proximité sont d'ailleurs généralement mis en place dans les zones rurales, là où le réseau postal a le rapport coûts/profits généralement le plus défavorable. Le cas du département de la Creuse est, sur ce point, emblématique.

Démographiquement, la Creuse est un département vieillissant, qui, depuis 1982, perd en moyenne 6% de sa population à chaque recensement. Face à une spirale de dévitalisation et de morosité, les élus locaux et les entrepreneurs locaux sont inquiets du devenir des réseaux publics comme privés. Le maintien des services publics en zone rurale, que ce soit l'école, La Poste ou la perception, représente à leurs yeux une condition de redynamisation, voire de survie des campagnes. Le maintien des personnes âgées à domicile nécessite également de mettre en œuvre les moyens et services qui permettent de fixer cette population et d'éviter qu'elle rejoigne ses enfants en ville. C'est dans ce cadre général que les partenariats proposés par La Poste trouvent leur place.

Les objectifs des partenariats engagés par La Poste sont de moderniser le service public postal en renforçant son efficacité et sa rentabilité, d'améliorer l'offre de services de proximité en milieu rural, de maintenir le réseau postal et de créer de nouveaux emplois. Le DLP doit concilier deux logiques : la reconfiguration du réseau de manière à en accroître la rentabilité, et le maintien des services réclamés par les élus locaux. « La hiérarchie ne demande pas qu'on tue mais qu'on arrête la chute, qu'on se donne les moyens pour faire vivre. » [DLP] Son choix a été d'appuyer le développement local sur une forte présence de La Poste en milieu rural et de profiter des actions de développement local pour « dépoussiérer » le réseau postal à travers une concertation améliorée et approfondie avec les élus locaux.

L'un des premiers objectifs de la direction départementale était de revaloriser son image auprès des élus locaux et tout particulièrement de rétablir la concertation sur la reconfiguration du réseau postal. Le maillage postal creusois, surdimensionné et déséquilibré, compte 127 points de contact (soit un pour moins de 1 000 habitants) : 15 bureaux font 80% du chiffre d'affaires, 2 bureaux

font 50% du chiffre d'affaires. Il est le plus dense de France et l'emploi au cours de ces dernières années a été préservé. Mais plus de 60% du réseau est situé dans des communes de moins de 2 000 habitants, où les facteurs sont parfois, pour les habitants les plus isolés, la seule visite de la journée : c'est dans ce contexte que les élus ruraux défendent le rôle du facteur pour le maintien des liens et qu'ils s'inquiètent des répercussions, dans la distribution du courrier et dans l'activité locale, que pourraient avoir les fermetures de bureaux de poste. En développant des partenariats autour des services de proximité, La Poste a réussi à obtenir la confiance des élus : en 1996, la reconfiguration du réseau était un sujet tabou, en juin 1999, 23 bureaux avaient été réorganisés. Le DLP estime avoir réussi à maintenir l'emploi et le maillage postal, en partie grâce à ces nouvelles activités.

Si le premier objectif de ces services de proximité semble purement politique, le second objectif est commercial. L'investissement de La Poste dans de nombreux partenariats et la participation à des opérations comme le Téléthon sont fortement valorisateurs en termes d'image de marque. Les partenariats socioculturels permettent ainsi à La Poste de renforcer son image. Ils permettent également de donner de la vie dans les bureaux et d'inciter de nouvelles personnes à pousser la porte : « Il faut alors avoir des professionnels qui captent la clientèle. » Certains partenariats rendent possible le démarchage de nouveaux clients. « Pour que ces bureaux demeurent, il faut qu'ils vivent et soient utiles. » [DLP] Les relations avec les partenaires peuvent également entraîner un chiffre d'affaires courrier : des prestations comme du Post-Contact sont ainsi achetées par des partenaires.

La mise en place des services de proximité permet, enfin, de renforcer les identités professionnelles des postiers autour de la notion de service au public. Les postiers voient ainsi leurs activités médiatisées et louées. La majorité des partenariats qui ont alimenté les médias locaux, s'appuie sur les valeurs du service public. L'action de La Poste contribue intrinsèquement à l'aménagement du territoire, notion reposant sur l'unité et la solidarité entre les territoires et les populations, sur leur cohérence économique et leur cohésion sociale.

Les partenariats renforcent ainsi l'idée d'une logique de service de La Poste en général, et des postiers en particulier. Ils ne s'inscrivent pas toujours dans la lignée de prescriptions nationales qui encouragent davantage la logique économique et qui entraînent des injonctions contradictoires à la source d'une perte de repère de certains postiers. Mais dans ce cas précis des partenariats de proximité de la Creuse, la logique de service s'oppose-t-elle réellement à une logique économique ?

II.2.3. Un bilan financier équivoque

La principale question que soulèvent le portage des instances à domicile et les services de proximité est celle du gain économique pour La Poste. Si cette question ne préoccupe pas nécessairement les postiers de terrain, en charge de l'exécution des tâches opérationnelles, elle paraît être essentielle aux décideurs et concepteurs du siège social. L'un des arguments d'ailleurs avancé lors du lancement des services de proximité en 2005 était le potentiel du chiffre d'affaires sur ce type d'activité.

Que ce soit le portage des instances à domicile ou les services de proximité, il est certain que ces services, s'ils engendrent l'enthousiasme des décideurs quant à leur nature, sont généralement remis en question en raison de leur marge faible, nulle ou négative. D'un côté le portage des instances à domicile génère un coût qu'il est difficile de répercuter sur les clients, de l'autre côté, les services de proximité produisent des revenus à la marge : dans les deux cas, les économies d'échelle ne paraissent pas encore suffisantes pour être intéressantes.

Le cas du portage des instances à domicile observé dans le Calvados ne permet pas véritablement de répondre à la question du gain économique. En effet, en l'absence d'indication des services marketing du siège social quant au prix de la prestation, les responsables locaux n'ont pas pu

proposer cette prestation de manière payante. Ils ont alors fait le choix d'une expérimentation gratuite pour les clients : l'objet n'est pas de réaliser un profit mais d'évaluer le coût de la prestation. Si les analyses de coûts développées au niveau national par les contrôleurs de gestion ont présenté des chiffres élevés – environ 9 € en coûts complets – les coûts évalués par la délégation Ouest sont plus modestes – environ 6,10 € – mais ils ne tiennent pas en compte le coût du personnel. Ces coûts restent toutefois trop élevés pour envisager une répercussion tarifaire sur le client. Seuls des abonnements pour les principaux clients pourraient paraître économiquement viables.

Toutefois, le calcul en coûts complets n'est pas forcément pertinent : il n'intègre pas le coût de la non qualité ni la satisfaction du client. L'expérimentation mise en place dans le Calvados est emblématique car elle ne cherche non pas à favoriser le développement du portage des instances à domicile mais plutôt à réduire les instances et à améliorer la qualité de service : pour minimiser le coût global de cette prestation, le portage des instances à domicile est couplé avec une ouverture vespérale un soir de semaine (avec délivrance de colis et lettres recommandées en instance) et une seconde présentation le lendemain. Une politique de sensibilisation des facteurs à la montée à l'étage est également mise en place pour réduire le nombre d'instance¹⁷⁹. Cette expérimentation répond donc véritablement à une logique de service avant de répondre à une logique économique, le bureau ne cherchant pas à améliorer un chiffre d'affaires ni un bénéfice avec cette activité.

Au-delà de l'amélioration de la qualité de service, le portage des instances à domicile apparaît aux yeux de certains responsables locaux non seulement comme un moyen de répondre à une demande mais également de procurer de l'activité à certains bureaux de poste et de conserver la masse salariale. Un DLP a ainsi affirmé qu'un des bureaux de son département avait été réorganisé autour de cette prestation, et que le calcul en coûts complets ne lui paraissait pas approprié : « le personnel, on l'a déjà » ! La baisse en volume du courrier traité ne fait qu'encourager de tels services à forte valeur ajoutée, mais la question du prix n'est à ce jour pas réglée.

Le cas des services de proximité a, de son côté, fait l'objet d'un chiffrage économique un peu plus précis dans le département de la Creuse. Les résultats n'en sont pas, pour autant, très prometteurs. Dans ce cas précis, les partenariats apparaissent davantage comme des moyens de préserver un volume d'activité qui justifie une présence postale, sans que la marge ne soit très lucrative. Si les partenariats socioculturels n'engendrent aucun chiffre d'affaires direct, les partenariats « prestations de services » réalisent directement un chiffre d'affaires faible mais utile dans certains bureaux (les chiffres datent de 1997, 1998 et 1999) :

1. la vente de billets SNCF génère un chiffre d'affaires de 150 € par an ;
2. la livraison de médicaments génère un chiffre d'affaires mensuel d'environ 64 € dans un bureau (140 paquets en moyenne) et de 100 € dans un autre bureau (56 paquets en moyenne). Ces chiffres ne tiennent pas compte du placement financier que les commerçants peuvent réaliser suite à cette relation ;
3. 2 700 plateaux-repas en 1997 et 1 000 en 1998 ont été livrés : La Poste perçoit sur le prix de 7 € une marge de 1,50 €. Le conseil général a pris en charge l'aménagement de 10 véhicules ;
4. environ 300 à 400 bouteilles de gaz sont vendues chaque année soit un chiffre d'affaires de 450 € environ pour le bureau concerné.

¹⁷⁹ À titre d'exemple, Jean-Claude Morin et Max Roudez (1994) relatent une expérience réalisée à Saint-Etienne qui montre que sur 1 122 paquets, la montée à l'étage a permis de réduire de 468 à 135 le nombre d'instances.

Le partenariat « nouvelles technologies » avec les bornes Multimédia a généré un chiffre d'affaires direct supérieur à 4 500 € en 1999. Enfin, pour les partenariats « mutualisation des services », la location d'un espace guichet à EDF rapporte 1 100 € par an et l'espace poste dans une galerie génère 150 000 € de chiffre d'affaires. Hormis cette dernière activité, le gain économique pour La Poste est relativement faible. Il est d'autant plus faible que, dans ce département, La Poste a réalisé un lourd investissement pour favoriser le développement de ces prestations locales, soit 170 000 € par an dans l'association qui gère les partenariats.

En définitive, les expériences de portage des instances à domicile et de services de proximité semblent davantage motivées par une logique de service – amélioration de la qualité de service et satisfaction des clients – que par une logique économique. Pourtant, certains de ces services représentent un véritable potentiel et ont finalement fait l'objet d'expérimentations nationales en 2004 et 2006. Il paraît alors intéressant de voir comment l'expérience locale est née avant que le siège social ne l'adopte quelques années plus tard.

II.3. Des expériences locales précurseurs d'une généralisation en demi-teinte

La première particularité du portage des instances à domicile et des services de proximité réside dans le caractère subsidiaire des impératifs économiques dans leur apparition locale. La seconde tient au caractère original de leur processus de développement local. Que ce soit dans le département de la Mayenne, du Calvados ou de la Creuse, chaque responsable local, départemental ou régional s'est efforcé de prendre part au développement de ces nouvelles prestations.

D'un côté le portage des instances à domicile a tiré sa légitimité du processus d'innovation participative et du soutien de la hiérarchie régionale. De l'autre côté, les services de proximité ont joui d'un positionnement ambitieux d'un directeur départemental éprouvant sa hiérarchie nationale et les organismes et collectivités locales de son département.

II.3.1. Légitimer un nouveau service par l'innovation participative : le portage des instances à domicile

Le projet de portage des instances à domicile sur rendez-vous comporte des fonctionnalités non négligeables qui intéressent de nombreuses directions départementales et délégations. La forte demande des clients a d'ailleurs été exprimée lors des tables rondes organisées pour l'aménagement et la réorganisation du temps de travail en 2000¹⁸⁰. Pourtant, avant qu'une expérimentation nationale sur le portage à domicile des lettres recommandées mises en instance ne soit expérimentée en 2004, seuls deux bureaux ont réussi à mettre en place la prestation, l'un en Mayenne, l'autre dans le Calvados. Cette double expérimentation mérite d'être étudiée davantage pour comprendre comment le local a réussi à développer ces prestations et pour en tirer des enseignements quant à leur généralisation.

II.3.1.1. Du souhait à la réalisation

Tous les dirigeants locaux sont conscients de la forte demande des clients d'une redistribution des instances et nombreux sont ceux qui souhaiteraient pouvoir développer ce service. Un directeur départemental rencontré lors de la phase d'enquête a expliqué qu'en 1999, il souhaitait profiter de la mise en place de la politique d'aménagement et de réduction du temps de travail pour réorganiser l'activité de deux bureaux de poste et prendre en compte une plage horaire

¹⁸⁰ Cette prestation n'apparaît cependant pas dans les résultats des tables rondes réalisées dans 9 bureaux et rapportés en annexe XI.

hebdomadaire pour la redistribution des instances sur rendez-vous. Ce DLP en a informé le service du marketing de la Direction du courrier pour obtenir leur autorisation, notamment sur la tarification à accorder à ce projet¹⁸¹. Sans réponse du siège social, le directeur a finalement abandonné le projet.

Si l'idée de la redistribution des instances n'est pas réellement novatrice et existe déjà de manière informelle sur certaines tournées, seuls les bureaux de poste de Laval et de Caen ont – semble-t-il – réussi à mettre en place cette prestation de manière officielle, le premier en 1994 et le second en 1998. Dans les deux cas, le service a été formalisé et validé par le biais d'une idée-poste et avec le soutien de l'équipe qualité de la délégation. Dans les deux cas également, le bureau propose une redistribution gratuite de l'instance sur rendez-vous.

À Laval, le client a le choix entre deux modalités de portage de l'instance à domicile¹⁸². Si le bureau de poste de Laval propose encore aujourd'hui la seconde présentation des instances, cette activité demeure très faible. « La demande n'est pas forte : les gens peuvent aller au bureau entre 12h et 14h et peuvent encore récupérer les colis le soir » déclare un cadre de la délégation. Cette activité fonctionne sans que personne ne semble véritablement s'en soucier à un niveau hiérarchique supérieur.

En revanche, la reprise de cette idée sur un bureau plus important, le bureau principal de la ville de Caen, a été plus problématique. Alors qu'un cahier des charges est établi en 1995 à partir d'une étude de l'existant, d'un questionnaire auprès de clients et d'une analyse de la messagerie, le projet reste gelé pendant trois ans. Le chef d'établissement, conscient des avantages de cette prestation, en a émis l'idée à son directeur de groupement et à son directeur départemental mais aucun des deux n'a souhaité approuver ce projet, principalement en raison des prérogatives du marketing central dans la conception des offres de service. Le projet est toutefois relancé en 1998 lorsque ce « chef d'établissement volontaire qui se heurtait à sa hiérarchie » [Cadre délégation] dépose une idée-poste dans le canal d'innovation participative de l'opérateur postal. Celle-ci est remarquée par l'équipe qualité de la délégation et reçoit le soutien officiel du directeur délégué. Le budget innovation de la délégation financera d'ailleurs des *sticks* de publicité collés sur les avis de passage ainsi que des téléphones portables destinés à accroître la sécurité des agents dans les zones difficiles qu'ils desservent.

Pour garantir la légitimité de cette expérimentation, les responsables qualité et marketing régionaux ont sollicité d'un commun accord avec le chef d'établissement le service marketing central de la Direction du courrier. Ils souhaitaient obtenir l'aval du siège social quant à la tarification et à l'officialisation du service. Là encore, aucune réponse ne leur a été formulée, ni positive, ni négative. Les mêmes responsables régionaux ont alors sollicité la direction de l'ingénierie et de la production qui, sans régler le problème de la tarification du service, a montré son intérêt pour une expérimentation et une étude des coûts générés par un tel service. Sans l'aval – ni l'interdiction – du service marketing de la Direction du courrier, le projet a donc été conçu uniquement pour la redistribution des colis et aucun tarif, si ce n'est la gratuité, n'a été fixé. Singulièrement, c'est un établissement courrier qui a mis en place une expérimentation colis. Le projet a réussi à éluder un problème de compétences puisque le bureau n'est pas une entité Coliposte.

¹⁸¹ Le tarif envisagé par le DLP était alors de 1,50 € par instance.

¹⁸² Les modalités sont décrites dans : Chapitre III.1, § 2.1.1.

II.3.1.2. Prix, coût et compétence : les obstacles à une généralisation

Les expérimentations de Laval et de Caen mettent en lumière plusieurs obstacles à une généralisation de la prestation : la nécessité d'un prix homogène fixé par le siège social, le coût élevé de la prestation et le conflit de compétence entre le colis et les lettres recommandées.

Les deux exemples mettent bien en évidence l'absence d'un tarif défini par le service marketing des directions concernées. « Sans l'aval du siège il est difficile de faire payer » a-t-on entendu. Il est en effet difficile d'autoriser les représentants locaux à définir leur propre politique tarifaire. Héritage du service public ou cohérence marketing, il paraît en effet impensable que des disparités tarifaires puissent exister pour un même service entre deux villes différentes. Dans la mesure où le service compétent du siège social ne définit pas de tarif, il est donc délicat de rendre payante la prestation.

Si l'on cherche à comprendre l'absence de réponse de la part de services marketing nationaux, on peut avancer comme premier argument le coût élevé de la prestation. La question d'un coût élevé a certes déjà été traitée¹⁸³. Mais certains points méritent d'être précisés. En effet, si La Poste souhaite généraliser cette prestation et proposer une « péréquation » tarifaire dans un souci d'homogénéité des politiques tarifaires du service public postal, elle ne peut pas se permettre de développer une structure dédiée au portage sur rendez-vous dans des zones rurales où la demande serait peu fréquente : l'offre n'est donc envisageable que sur des plaques urbaines, sauf à l'envisager sous la forme d'une seconde présentation lors d'une tournée ordinaire ultérieure¹⁸⁴. Pour autant, l'expérience du bureau de Caen met bien en avant la volonté de minimiser l'ampleur du développement de cette prestation en proposant d'autres solutions aux clients, comme si les économies d'échelle étaient impossibles. Cette décision ne relèverait-elle pas davantage d'une volonté de minimiser les coûts d'une prestation jusqu'alors réalisée gratuitement ?

Le deuxième argument probable expliquant l'indécision des services marketing du siège social tient au fait que le rattachement organisationnel du portage des instances à domicile est délicat. L'exemple du Calvados met bien en évidence que l'expérience de portage des colis est réalisée par une entité courrier. Il convient, en effet, de distinguer les lettres recommandées qui relèvent de la Direction du courrier, distribuées et avisées par le facteur lettres, des colis, distribués et avisés par le facteur colis. Conformément à la professionnalisation des métiers, chacun des deux facteurs dépend d'un établissement distinct et rapporte à une hiérarchie distincte. Le choix de mettre en place le portage des instances à domicile dépend donc à la fois de la Direction du courrier et de la filiale Coliposte : les choix stratégiques ne sont pas évidents et la répartition du personnel et du chiffre d'affaires entre les deux entités encore plus difficile. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'expérimentation lancée en 2004 au niveau national ne concerne que le portage à domicile des lettres recommandées en instance.

Enfin, face à cette absence de généralisation de la prestation – ceci malgré la demande des entités territoriales, et en dépit des recommandations de cabinets de consultants –, le facteur réalise souvent la prestation de manière gratuite, informelle et officieuse : il a pris l'habitude de donner au voisin, de repasser le lendemain, voire de repasser le samedi. Certains bureaux ont ainsi émis l'idée d'établir des contrats entre les clients et leurs voisins. C'est un moyen comme un autre de réduire les coûts de non qualité et de manutention des instances : « Les arrangements peuvent faire gagner du temps. » Mais les arrangements restent des contrats tacites, parfois explicites, gratuits, tout comme l'expérimentation du portage des instances à domicile.

¹⁸³ Cf. Chapitre III.1, § II.2.3.

¹⁸⁴ La seconde présentation existe déjà de manière informelle dans des tournées rurales où la proximité entre le facteur et les clients est relativement forte.

Cet exemple montre ainsi comment une création de valeur locale, soutenue par un directeur local, peut se développer. Il met en évidence les obstacles qui peuvent être résolus et ceux qui sont insurmontables. Il est évident qu'un tel service n'est pas concevable s'il est gratuit : il est aussi difficilement concevable si le prix est trop excessif.

II.3.2. Le blanc-seing du siège pour une expérimentation départementale : les services de proximité

À la différence du portage des instances à domicile qui n'ont pas reçu de véritable autorisation officielle au niveau du siège social, les initiatives développées dans le département de la Creuse autour des services de proximité ont reçu le soutien d'un membre du comité exécutif de La Poste qui a souhaité évaluer le potentiel des services de proximité. Elles ont également fait l'objet d'un suivi au sein de différentes entités du siège social. Le cas du département de la Creuse bénéficie à la fois d'un statut spécial, tant politique que financier, et d'un DLP volontaire. Cela n'a pas, pour autant, favorisé la généralisation de ces initiatives qui s'inscrivent dans des logiques micro-géographiques et non dans une logique de développement global de La Poste.

II.3.2.1. L'implication d'un DLP dans un département sinistré

Les initiatives développées dans le département de la Creuse ne sont pas purement postales et dépendent d'une organisation mêlant La Poste à d'autres partenaires. La direction départementale de La Poste de la Creuse est, en effet, engagée de manière officielle et formelle dans l'association « Travailler ensemble agir dans le même sens » (TEAMS 2001). Cette association a été créée en juin 1996 à l'initiative de la direction départementale de La Poste et avec le soutien de la préfecture et du conseil général. Cette association réunit La Poste, la préfecture, le conseil général, le conseil régional, les chambres de commerce départementale et régionale, ainsi que d'autres entreprises.

L'objectif de cette association est d'encourager le développement d'initiatives locales, de favoriser l'activité dans le département tout en obtenant des subventions pour « faire bouger la Creuse », et éviter ainsi le dépeuplement rural. « Dans un département où on n'a pas d'argent, on cherche à faire avec des partenaires » explique le DLP. La Poste est le principal apporteur de fonds de cette association dont l'enjeu est, en d'autres mots, de démontrer en quoi les départements ruraux peuvent, en s'appuyant sur un partenariat mobilisé sur les services de proximité, répondre à l'exigence d'un service public participant à l'aménagement du territoire et à la reconstitution locale de l'emploi. Le DLP, volontaire, a sur ce sujet trouvé des interlocuteurs, eux aussi, volontaires avec le préfet et le président du Conseil général.

Le premier travail de TEAMS a été de faire un sondage auprès de la population. À partir de 600 réponses à un questionnaire certes mal conçu (réponses assistées et non spontanées), plusieurs axes de développement qui s'apparentent aux concepts de service à domicile, de lien social et de l'Internet ont été validés. La direction départementale a ensuite encouragé les partenariats qui se sont développés dans plusieurs villes du département en se basant sur ce « recensement » des besoins des clients. Une chargée de mission au sein de la direction départementale a été détachée à temps plein pour suivre et soutenir tous ces projets de partenariat.

La direction départementale, et à travers elle son DLP, s'est également fortement investie pour favoriser ou obtenir de nouveaux emplois. Sa candidature a ainsi été retenue pour être département pilote sur les services de proximité. La direction départementale a également obtenu sept contrats emplois-jeunes pour sept sites, alors que seuls deux contrats emplois-jeunes devaient être recrutés dans ce département. Le DLP a ensuite obtenu la délocalisation de vingt emplois pour un centre de télévidéocodage et la gestion des fichiers CNE. La revitalisation du département semble un enjeu primordial pour La Poste. Celle-ci doit en effet supporter de

nombreux coûts de structure. Une revitalisation permettrait de réduire ces coûts et de rentabiliser certains sites.

II.3.2.2. Hétérogénéité, concurrence et obsolescence : les obstacles à une généralisation

Même si le DLP a réussi à obtenir l'enthousiasme d'acteurs locaux et nationaux sur les partenariats, il n'en reste pas moins que leur généralisation est problématique, en particulier en ce qui concernent les partenariats de nouvelles prestations à caractère commercial (partenariats « prestations de services » et partenariats « nouvelles technologies »). À la fois parce que ces partenariats se sont développés de manière hétérogène au sein du département, parce que l'opérateur qualifié de service public ne peut pas s'affranchir des règles de concurrence ou des conditions sociales de ses agents, et parce que certains services méritent un investissement constant pour être pérennisés.

Le premier obstacle est celui de l'hétérogénéité des modalités de la prestation. La direction départementale a souhaité favoriser le développement de partenariats, en s'impliquant elle-même dans leur définition au niveau départemental et en permettant aux chefs d'établissement d'établir eux-mêmes des partenariats dans leur commune. Les modalités des partenariats sociaux et culturels ou des partenariats « mutualisation des services » sont de toute évidence contingents au terrain sur lesquels ils sont mis en place : par exemple, la configuration d'une agence postale communale dépend entièrement des choix d'élus locaux ; la mise en place d'une plate-forme gérontologique dépend du périmètre géographique de la collectivité locale qui accepte de la financer ; *etc.* On pourrait penser que les partenariats à caractère commercial que sont les partenariats « prestations de services » ou « nouvelles technologies » pourraient être plus homogènes, voire davantage standardisés. Les exemples du portage de plateaux-repas ou de médicaments à domicile ont pourtant des modalités qui sont différentes.

Les modalités de la livraison de plateaux-repas sont, elles aussi, contingentes à la localisation du service et aux partenaires qui s'engagent dans la prestation. Les modalités de la prestation (marge réalisée, prise en charge de l'aménagement des véhicules, paiement et tarifs de la prestation) sont ainsi différentes entre le service réalisé dans le département de la Creuse et celui réalisé dans d'autres départements comme celui du Tarn, même si des points communs existent. Dans la mesure où il n'existe pas de format conçu et défini par le siège, une telle hétérogénéité entre deux départements ne paraît pas étonnante. Que cette hétérogénéité puisse exister au sein du même département paraîtrait plus surprenant. Pourtant, le portage des médicaments à domicile, institutionnalisé dans deux communes du département, s'effectue selon des modalités différentes. Dans le premier cas, le chef d'établissement et le pharmacien ont fixé le tarif du portage au tarif de la lettre urgente de moins de 20g (0,46 € à l'époque de l'enquête), alors que dans le deuxième cas le tarif négocié est quatre fois supérieur (soit 1,84 €), le pharmacien payant généralement la prestation avec ou sans répercussion sur le destinataire. La négociation a été réalisée localement à travers une convention qui définit les responsabilités de chacun. Peut-être La Poste aurait-elle dû chercher à négocier avec l'ordre des pharmaciens les modalités d'une telle prestation pour tenter de l'homogénéiser ?

Le deuxième obstacle que soulève l'exemple du portage de médicaments à domicile n'a pas trait directement aux règles de la concurrence que lui impose son statut mais à la concurrence implicite que la prestation officielle porte à la prestation officieuse que réalisait déjà l'agent. En effet, l'institutionnalisation d'une pratique existante des facteurs n'est pas facile à généraliser : un aperçu de l'ensemble des prestations supplémentaires qu'un facteur peut réaliser dans un univers tripolaire marchand-interpersonnel-citoyen a déjà été donné par ailleurs¹⁸⁵. Le portage des médicaments à domicile fait partie de ces prestations que le facteur va réaliser soit dans une

¹⁸⁵ Cf. Chapitre II.2, § III.1.2 et suivant.

logique marchande, soit dans une logique interpersonnelle, soit dans une logique citoyenne. Les facteurs rencontrés ont avoué qu'avec l'institutionnalisation du portage des médicaments qui devient une prestation officielle payante, ils perdent la « pièce », *i.e.* le pourboire, tant chez le pharmacien que chez le client. Mais ces facteurs, conscients de la baisse de volume du courrier sur leur tournée, acceptent, bon an mal an, cette institutionnalisation censée leur apporter plus d'activité et pérenniser leur tournée. Qu'en serait-il d'une généralisation à une plus grande échelle ?

Au-delà de cette question d'appropriation des nouvelles prestations par les postiers en charge de leur réalisation se posent également un problème juridique et une interrogation sur la référence au service public déjà, tous deux, évoqués.

D'abord, La Poste ne peut prétendre généraliser l'ensemble des partenariats qu'elle a développés dans la Creuse, si ce n'est dans des départements ruraux où l'opérateur pallierait une carence du secteur privé. À titre d'exemple, le lancement en 1994, à titre expérimental, d'un service de livraison de médicaments dans les zones rurales par La Poste a entraîné le dépôt d'une plainte par la société de portage de médicaments à domicile Vital'Portage : cet incident illustre pleinement la difficulté pour l'opérateur de s'arroger des prérogatives qui n'entrent pas dans son objet social.

Ensuite, la question de la référence au service public pose un double problème, à la fois dans son acception juridique et dans la réalité de son application sur le terrain. Il est vrai que les missions de service public de l'opérateur sont clairement délimitées par la loi du 2 juillet 1990¹⁸⁶ et que les partenariats développés dans la Creuse n'y sont pas explicitement mentionnés sauf à les inclure dans la mission d'intérêt général de participation à l'aménagement du territoire. Ce n'est pas tant cet aspect juridique qui intéresse l'analyse que le conflit de valeurs qui peut surgir entre un discours résolument orienté service public et un autre discours résolument orienté résultat, même s'il est vrai que les deux peuvent être conciliables.

L'on est désormais éloigné d'une interprétation stricte de la notion de service public dans laquelle le bureau de poste a davantage pour objet de promouvoir l'essor de la collectivité que de générer des revenus. Pour autant, les expériences menées dans la Creuse l'ont été sous le thème du service public, avec ses corollaires d'aménagement du territoire et de maintien du lien social. Dans ce département, La Poste se targue du label de service public dans ses relations avec les élus et avec la population. La tempête de décembre 1999 en est un parfait exemple : privés d'électricité, franchissant des routes coupées, les facteurs de la Creuse ont continué de distribuer le courrier et ont vérifié que personne n'avait été blessé par la tempête. Que ce soit dans les communications internes ou externes de La Poste, ou dans la presse, la référence reste toujours le service public, son maintien, son évolution, son degré de qualité, *etc.*

Reste que la réalité du service public est tout autre, non seulement parce que chaque postier a sa propre interprétation du service public mais aussi parce que des impératifs commerciaux laissent parfois de côté le service public et bousculent ainsi les référents des postiers. « Je pense qu'il faudrait un peu plus expliciter la notion de service public, car tout se joue dans la tête de nos agents et chacun a sa propre définition du service public et l'adapte souvent à l'endroit où il se trouve » déclare un cadre de La Poste à Marc Abélès (1999). La polysémie de cette notion a contribué à l'institution de traditions immuables qui, aujourd'hui, sont difficiles à effacer dans les esprits des individus. Mais la mise en place de nouvelles organisations du travail bousculent les référents des postiers [Hanique (2006)], laissant de côté le référent que constituait le service public et la définition large que les postiers avaient pu s'en faire. La généralisation de partenariats développés dans la Creuse – au titre du service public – contribuerait alors à accroître davantage

¹⁸⁶ Loi n°90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, *Journal officiel de la République française*, n°157, 8 juillet 1990, p.8069.

la confusion qui existe dans l'esprit de nombreux postiers qui apprennent progressivement à se construire de nouveaux référents de l'action.

Un troisième et dernier obstacle, plus matériel, découle de la généralisation de partenariats tels que les partenariats technologiques. L'évolution de la technologie informatique nécessite des investissements constants pour proposer un matériel performant alors que l'équipement des ménages en matériel informatique ne cesse de se démocratiser et de croître.

Chacun à leur manière, le portage des instances à domicile et les services de proximité présentent des opportunités de développement pour l'opérateur postal non dépourvues de freins quant une généralisation des prestations développées. La Poste a déjà tenté, ou tente aujourd'hui, de proposer ces services à un plus large public, mais les expériences restent locales. Les nombreuses expérimentations lancées officiellement depuis le deuxième trimestre de l'année 2005 ont les mêmes limites : en Ile-et-Vilaine et en Mayenne, des facteurs sont chargés des relevés de compteurs pour Primagaz ; dans l'Aveyron, ils se chargent du portage de médicaments à domicile ; en Seine-et-Marne, dans le cadre de l'opération « Bonjour facteur ! », un facteur rend visite pendant sa tournée à des personnes âgées ou malades et leur fait signer l'équivalent d'un reçu de lettre recommandée.

En dépit de cette absence de véritable généralisation, les deux exemples de cette section montrent comment des initiatives locales peuvent trouver des relais locaux et nationaux pour défendre leur projet. Les intérêts ne sont pas toujours identiques : le local veut satisfaire une demande, le national veut souvent en faire une activité rentable et performante. Toutefois, dans ces deux exemples le débat entre le local et le national reste moins passionné que pour la personnalisation locale, le national ne fixant pas d'objectifs à atteindre sur un élément de la prestation développée par le local.

III. Une innovation locale hors norme : une plate forme de commerce électronique

Le dernier exemple de nouvelles prestations créées localement est celui de la mise en place d'un site de commerce électronique de produits gastronomiques du Sud-ouest La Poste est en effet partie prenante du site www.gourmetsvillage.com¹⁸⁷. S'il répond, il est vrai, à une logique économique, le développement de ce site relève également d'une véritable gageure : l'objectif n'est pas tant d'atteindre des objectifs fixés par le siège que de contribuer au développement de l'activité de La Poste dans les NTIC. Son caractère extraordinaire ainsi que la radicalité de l'innovation qui le sous-tend ne permettent pas de le classer au même rang que la personnalisation locale.

La mise en place de cette plate-forme de commerce électronique témoigne d'une capacité de conception locale qui parvient à répondre à une demande. Elle témoigne également d'un débat renouvelé entre le local et le national quant à l'officialisation et la généralisation de cette offre.

Décrire la prestation, implique d'en énoncer les modalités ainsi que le rôle spécifique dévolu à La Poste dans son développement – un rôle commercial en contrepartie d'une exclusivité sur les colis –, ensuite, d'apprécier le potentiel prometteur des activités de commerce électronique pour La Poste, enfin, de pointer les difficultés rencontrées par les acteurs locaux comme les limites éprouvées, à raison du développement par le siège d'une offre spécifique.

¹⁸⁷ Cf. en annexe XIII la page d'accueil du portail www.gourmetsvillage.com

III.1. Les modalités d'une prestation novatrice

À sa création en 1999, la plate-forme de commerce électronique www.gourmetsvillage.com a inauguré la commercialisation sur Internet d'une variété de produits du terroir du Sud-ouest. De prime abord, le lien entre la plate-forme de commerce électronique et La Poste n'est pas marqué du sceau de l'évidence. Mais à y regarder de plus près, l'opérateur postal, et à travers lui la délégation concernée, s'est pleinement investie dans l'élaboration de cette prestation destinée aux artisans locaux du Sud-ouest, ayant en perspective de développer son activité colis.

III.1.1. Une prestation co-élaborée par La Poste et une *start-up*

Gourmetsvillage est un site dédié à la gastronomie française et aux produits du terroir. « Conçu comme une foire exposition des producteurs de 17 départements du Sud Ouest, ce site permet aux internautes d'acheter en ligne. »¹⁸⁸ Il propose à la fois la vente de produits du Sud-ouest de la France en direct des producteurs (vins, alcools, produits sucrés, diététiques, caviar, plats préparés, *etc.*) et des informations et conseils en gastronomie. Il présente aussi des recettes de grands chefs et suggère une interactivité sur différents thèmes.

Ce site est le résultat d'une convention de partenariat signée au mois d'août 1999 entre @t Internet et le Groupe La Poste. @t Internet, dont l'activité sur l'Internet est reconnue (concepteur des sites et prestations xiti.com et hitparade.com), est le développeur du site. Dans cette offre, La Poste apparaît comme un catalyseur de confiance : « La Poste a la confiance de la population, donc des internautes. C'est l'opérateur majeur dans le transport des colis vers les particuliers en intégrant aujourd'hui une offre logistique. »¹⁸⁹ La Poste a également un rôle de premier plan dans la commercialisation de l'offre à travers son réseau conseillers courrier. Son image est donc fondamentale dans la commercialisation du site et dans la relation avec les producteurs.

Commercialiser l'offre, c'est vendre aux producteurs et artisans locaux le projet : en proposant la vente de leurs produits gastronomiques sur Internet, « on [leur] ouvre une boutique dans une galerie monde » explique le concepteur du projet. Gourmetsvillage apparaît ainsi comme une vaste plate-forme de commerce électronique commercialisée à la fois par La Poste et par @t Internet. Cette plate-forme de commerce électronique, lors de sa phase de développement et de validation, a été volontairement orientée sur le secteur de l'agro-alimentaire en raison des potentialités du Sud-ouest.

L'aménagement du site et sa promotion sont de la compétence de La Poste et d'@t Internet, même si ce dernier en est le prestataire technique. Tout producteur ou artisan local peut normalement y avoir accès en acquittant certains droits :

1. les frais d'inscription, de réalisation de la boutique au nom du producteur sur le site Gourmetsvillage, et la création de l'adresse Internet sont facturés à 450 € HT ;
2. un abonnement mensuel de 130 € HT couvre les frais d'hébergement, la gestion du paiement sécurisé par carte bancaire, la transmission ordre d'achat (par télécopie), une mise à jour de la boutique (12/an), la promotion et l'animation du site ;
3. des frais financiers de 5.5% sont prélevés sur chaque transaction hors frais de port.

L'ensemble de ces prestations et leur règlement font l'objet d'un contrat avec la société prestataire de service @t Internet. Si La Poste met à disposition ses conseillers courrier pour démarcher

¹⁸⁸ « La Poste s'allie à @t Internet pour vendre sur le Web », *La Tribune*, 26 septembre 2000, p.32.

¹⁸⁹ Présentation du projet sur www.gourmetsvillage.com

commerciallement les artisans et permet d'apporter une image de confiance au projet, elle ne perçoit pas directement de rémunération.

III.1.2. Une offre de services qui accroît l'activité colis

Le développement de la plate-forme de commerce électronique apparaît comme une véritable prestation pour les producteurs du Sud-ouest. Si l'on reprend la définition de Jean Gadrey (1992), la prestation vise à transformer l'état d'une réalité C – un portail Internet – utilisée par un client B – les producteurs du Sud-ouest – et réalisée par un prestataire A – @t Internet et La Poste – à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C. Il est vrai que le prestataire A semble davantage correspondre à @t Internet qu'à La Poste puisque c'est le prestataire technique qui va lui-même réaliser la page Internet du producteur. Il convient toutefois de ne pas oublier que La Poste est également partie prenante à la fois pour la commercialisation et pour la notoriété qu'il apporte à cette prestation.

La principale contrepartie pour La Poste de son effort commercial est un deuxième contrat signé par le producteur garantissant l'exclusivité du transport des produits commandés sur le site à La Poste. Dans cette situation, les conseillers courrier acceptent volontiers de participer à la commercialisation de la plate-forme dans la mesure où chaque commande sur le site Internet augmentera leur volume de vente de produits poste. Il ne faut toutefois pas croire que le système de prescription des ventes de l'opérateur postal a eu une influence sur la conception de la prestation. En effet, les conseillers courrier ne sont pas les concepteurs de cette prestation au sein de La Poste, ils ne sont que des « réalisateurs » de la prestation. L'effet tâche d'huile de la personnalisation locale ne peut pas trouver de transposition dans le développement de cette prestation. Mais le chargé d'affaires nouvelles technologies de la délégation, initiateur et co-concepteur de la prestation, ne sous-estime pas, pour autant, le potentiel de chiffre d'affaires qui peut découler de cette activité.

De la même manière, l'initiative a fait l'objet d'un partenariat avec France Télécom qui participe à la commercialisation de l'offre. L'agence locale de France Télécom a reconnu le prix excessif de la solution de boutique à domicile de France Télécom et souhaite participer au projet de La Poste et d'@t Internet. Les artisans et producteurs de Gourmetsvillage ont ainsi droit à certains avantages offerts par France Télécom sur les abonnements Wanadoo, les frais d'installation, l'achat d'un *webphone*, etc.

III.2. Un fort potentiel de développement

Pour participer au développement commercial de cette plate-forme de commerce électronique, La Poste a deviné le potentiel non négligeable que portait un tel projet. Non seulement cette prestation affiche des premiers résultats louables qui se traduisent par un nombre croissant de producteurs enregistrés et de commandes ; mais encore cette prestation autorise La Poste à se prévaloir des potentialités du commerce électronique.

III.2.1. Satisfaction des producteurs enregistrés et progression des commandes

Le présent travail de recherche se situe dix-huit mois après le lancement du site Gourmetsvillage alors que l'offre n'est pas encore finalisée ni intégralement payée par le client – artisan ou producteur du Sud-ouest. Le degré de satisfaction est en effet difficilement interprétable dans la mesure où l'accès à ce service est demeuré gratuit tant que l'effort de promotion national n'a pas été mis en place : « tant qu'il n'y pas de plan de promotion national, les producteurs ne paient

rien ; Sofipost¹⁹⁰ en contrepartie rémunère @t Internet », explique le responsable du projet à La Poste. Il existe un contrat de prestation de services entre Sofipost et @t Internet. Sofipost prend également en charge depuis le 19 décembre 2000 la masse salariale de l'équipe projet constituée de huit personnes. Des locaux ont aussi été prêtés grâce à un accord de la délégation avec Sofipost.

En revanche, sans plan de promotion national et sans aucun budget de communication, le site a tout de même acquis une notoriété et un succès qui permettent de valider le concept. En juin 2000, il y avait 100 producteurs inscrits présentant une large gamme de produits dont les prix variaient de 15 et 500 €. La majeure partie de ces artisans et producteurs a été démarchée par un *mailing* : sur 1 080 courriers envoyés, 350 destinataires ont souhaité découvrir l'offre, 100 ont été reçus en entretien et 50 contrats ont été signés. Ce *mailing* a été financé par une publicité pour les Colissimo suivis de Chronopost. Des présentations ont également été réalisées à la chambre des métiers et à la CCI en présence d'un commercial de La Poste pour encourager la signature de contrats.

Avec un budget de promotion nul, le nombre de commandes atteint au bout de 18 mois un niveau raisonnable. Au début du projet, il y avait une commande par semaine, et 18 mois plus tard, il y a deux à six commandes par jour. L'audience mesurée est alors de 1 200 pages lues par jour. Ces chiffres doivent être relativisés non seulement par l'absence de promotion mais aussi par le fait que des internautes peuvent contacter directement les producteurs. Cependant, un édito sur France Inter et un article élogieux dans le *Figaro Madame* ont amené de nouveaux clients : l'un des producteurs s'est même retrouvé en rupture de stock sur son caviar d'Aquitaine !

Preuves de son succès, les sollicitations sont nombreuses. Au sein de La Poste tout d'abord, quatre autres délégations ont souhaité intégrer ce système initié par une délégation et proposer des produits de leur région. France Télécom Interactive a également souhaité pouvoir être présent sur le portail.

Les dix-huit premiers mois ont permis d'affiner l'offre, de valider le concept pour pouvoir convaincre les investisseurs et la hiérarchie avec un modèle qui n'intègre pas la notion de vente d'espace publicitaire. Les commerciaux également peuvent mieux répondre aux questions principales des producteurs : « ça va me coûter combien, ça va me rapporter combien ? »

III.2.2. Les opportunités du commerce électronique pour La Poste

Développer l'activité de commerce électronique à La Poste est un objectif qui existe déjà au sein de la Direction du commerce électronique (DCE) au siège social¹⁹¹. Cependant, avant le projet Gourmetsvillage, seuls les grands comptes bénéficiaient du suivi et des approches commerciales de La Poste.

L'objectif du projet Gourmetsvillage est de créer une table de marché rassemblant des petits producteurs non internautes pour proposer des produits pour lesquels il n'y a pas d'accès avec les vecteurs traditionnels de communication. Les avantages de cette table de marché pour La Poste sont multiples : développer les activités colis et services financiers en stimulant les échanges, encourager les projets d'offre Internet de marketing direct et de certification de signature.

Aujourd'hui, toute commande sur le site Gourmetsvillage engendre un échange postal. Pour le concepteur du projet, « La Poste gagne des sous quand on a des colis ». Il est vrai qu'Internet génère de l'activité colis : augmenter les échanges est un objectif clairement énoncé.

¹⁹⁰ Sofipost est une entité du groupe La Poste en charge de la gestion des filiales et des participations du groupe.

¹⁹¹ La DCE a intégré la Direction du développement des nouveaux services puis la DIDES.

Le concept du projet Gourmetsvillage présente également des opportunités pour l'activité des services financiers à plusieurs titres : tout d'abord, améliorer et développer les contacts avec les artisans et producteurs locaux, et, entre autres, leur proposer des produits financiers La Poste ; ensuite, favoriser les clients de Gourmetsvillage qui possèdent un compte postal.

Ce concept de plate-forme électronique peut être également un excellent outil de promotion des offres que La Poste développe aujourd'hui dans le domaine des nouvelles technologies. Le contact commercial avec ces artisans doit être attentionné pour pouvoir à terme les orienter vers les offres de marketing direct du produit *mailev@*. « Si nous comptons 10 000 artisans, cela fera un chiffre d'affaires significatif en termes de marketing direct » estime le concepteur du projet. Ce projet permet également de mettre en valeur la certification de signature Certinomis. Les acheteurs utilisateurs de Certinomis pourraient bénéficier de conditions privilégiées, facilités et délais de paiements, enregistrement plus rapide de la commande : Certinomis permet d'identifier le client, d'authentifier la domiciliation, de développer une relation de confiance avec lui.

Enfin, l'Internet permet de déterminer le profil de comportement des internautes et le profil d'achat des acheteurs. Dans le cadre de Gourmetsvillage, l'internaute est tracé de son entrée à sa sortie du site. @t Internet met ces informations à disposition du *webmaster*.

III.3. Un parcours semé d'embûches

Si les potentialités de ce projet s'avèrent indéniables, son développement n'est pas des plus aisés : d'une part, les appuis au niveau national sont difficiles à obtenir ; d'autre part, la très forte concurrence s'est développée dans ce domaine.

III.3.1. La difficulté de trouver des appuis au niveau national

Le projet Gourmetsvillage a été inventé au sein d'une délégation par un chargé d'affaires nouvelles technologies qui venait de réintégrer La Poste après avoir développé, pendant six ans de mise en disponibilité, une entreprise multimédia. La particularité de ce projet est que son concepteur se donne les moyens de le faire vivre, présente les résultats, et adopte une culture singulière dans le milieu postal. Cette personne s'est en effet beaucoup investie dans ce projet pour le vendre et convaincre différents acteurs au sein du groupe La Poste.

Le premier niveau hiérarchique à convaincre était le directeur délégué. Séduit par les potentialités du projet, l'aval de ce dernier a été suffisant pour lancer cette offre de commerce électronique dans la délégation. En revanche, il a été plus délicat de faire accepter ce projet au niveau national.

Certes, « pour faire accepter au niveau national, on doit d'abord faire une proposition qui tient la route » affirme le concepteur, mais ce concept se heurte surtout au travail de la Direction du commerce électronique (DCE). Cette entité qui réunit des individus à forte compétence logistique et colis démarche les grands comptes et certaines PME : FNAC, Alapage. La DCE se dit, lors des premiers contacts, non intéressée par le projet Gourmetsvillage et ne souhaite lui accorder ni appui financier ni soutien en termes de compétences et de conseil. La DCE prévoit alors que dans quelques années chaque producteur aura sa propre boutique et son ordinateur.

Cependant, devant l'essor du projet Gourmetsvillage qui propose un type de services similaire à celui de la DCE, celle-ci finit par accepter que ce projet existe. Pour éviter tout heurt avec la DCE qui pourrait être fatal au projet, les deux parties auraient signé un accord de non concurrence : les grands comptes sont la garde réservée de la DCE, l'offre Gourmetsvillage n'est proposée qu'à de petits artisans et producteurs locaux. Ainsi, « Comtesse du Barry a demandé à rentrer sur notre site mais on a dit non pour ne pas se froisser avec la DCE » [Chargé d'affaires nouvelles technologies].

En mars 2001, soit 18 mois après le lancement de Gourmetsvillage, les activités de la DCE ont été absorbées au sein d'une filiale nouvellement créée baptisée Esipost. Celle-ci annonce en même temps que sa création la commercialisation d'un pack e-commerce destiné aux PME baptisé Axepro. Axepro est, tout comme Gourmetsvillage, une solution qui intègre l'ensemble des prestations pour la création et la gestion de sites marchands. L'objectif d'Esipost est de bénéficier de toutes les potentialités du commerce électronique.

Si le siège social décide de développer une offre au niveau national, cela ne paraît pas surprenant que le projet Gourmetsvillage n'obtienne toujours pas de budgets de communication. Commercialement, ils n'ont aucun moyen. Seuls des bandeaux commerciaux leur ont été offerts sur le portail Illiclic¹⁹². Toutefois, le projet bénéficie du soutien de Sofipost et l'objectif annoncé est de le faire évoluer vers la constitution d'une nouvelle société.

III.3.2. Un partenariat bancal qui doit faire face à une concurrence de plus en plus vive

L'objectif de l'équipe Gourmetsvillage était de monter une filiale/société avec une capacité d'investissement qui ne conserve que la mise à disposition du réseau commercial de La Poste. Les enjeux d'une nouvelle entité étaient de pouvoir développer la stratégie de Gourmetsvillage sur dix-huit autres secteurs d'activité. Ces secteurs d'activités étaient choisis en fonction d'un élément fédérateur : là où la vente à distance peut marcher mais où la VPC ne marche pas. Certaines activités dans les arts, la mode, le bricolage ou la culture pouvaient ainsi générer de l'activité colis. Beaucoup de domaines n'étaient alors pas encore exploités : « les artisans nous ouvrent des portes en termes de marché. » [Chargé d'affaires nouvelles technologies] Une fois la filiale/société créée, @t Internet serait consulté mais ne serait pas un prestataire de service exclusif.

L'avantage était de rééquilibrer le poids de La Poste dans la nouvelle entité car il est vrai que le simple contrat d'exclusivité sur l'affranchissement des colis était peut-être disproportionné par rapport aux moyens que l'opérateur mettait en jeu. L'objectif était également que la nouvelle entité ouvre son capital à des investisseurs et à des capitaux-risqueurs pour essayer de renforcer l'autonomie de ce projet et éviter ainsi, selon les propos du concepteur du projet, un lourd processus de décision. Dans ces conditions Sofipost ne tenait pas à être le financeur unique de ce projet et le concepteur se donnait trois ans pour avoir un retour sur investissements positif. Force est de constater que ce résultat n'a jamais été obtenu et que le site n'existe plus aujourd'hui.

S'il est certain que le site Gourmetsvillage peut avoir pâti d'une absence de véritable soutien au niveau national, le développement fulgurant du marché des sites gastronomiques a certainement été un obstacle plus sérieux. Comme l'écrit Patrick Lebas dans *Le Figaro* : « un nombre pantagruélique de sites liés à la gastronomie sont venus s'inviter à la table de l'Internet ces dernières années. Ces ambassadeurs de la cuisine française veulent exporter leur culture et leur savoir-faire. Pas visiblement atteints par la paranoïa alimentaire qui fait la une des journaux, les guides gastronomiques prolifèrent et misent sur les plaisirs de la bouche pour convaincre les internautes que le bonheur est bien dans l'assiette. »¹⁹³ Le site Gourmetsvillage apparaît alors à la onzième place du classement des sites gastronomiques publiés à cette époque dans le même journal. La concurrence a certainement eu raison de ce projet, tout comme la démocratisation des outils de conception de l'Internet.

¹⁹² Le portail www.illiclic.com est aujourd'hui confondu avec le site www.laposte.net.

¹⁹³ Lebas P., « Sur le Web, les guides spécialisés exportent la tradition culinaire française : la Toile nous met les papilles en émoi », *Le Figaro*, 2 juin 2001.

Même si le projet n'a pas été pérenne, Gourmetsvillage est un projet exemplaire car il est l'illustration d'une création de valeur locale qui n'est pas véritablement issue d'un apprentissage local. En effet, les concepteurs du projet n'ont pas répondu à une demande ; ils ont créé un besoin. Ce n'est pas l'interaction avec les artisans et producteurs locaux qui a conduit à créer ce service, c'est la création de ce service qui a entraîné l'amélioration de la qualité du contact avec ces artisans et producteurs locaux. L'interaction entre le local et le national sur ce projet n'a ni favorisé, ni arrêté ce projet : Gourmetsvillage, avec l'aval du directeur délégué, avait un soutien hiérarchique suffisamment important pour qu'aucune direction fonctionnelle du siège social ne fasse échouer le projet.

Conclusion

Les cinq exemples – PAP local, Kit vacances, portage des instances à domicile sur rendez-vous, services de proximité et plate-forme de commerce électronique – témoignent des capacités d'innovation et de conception de prestations qui existent dans les entités territoriales de La Poste. L'éventail des prestations comme celui des modalités sont relativement vastes. Aucune normalisation implicite ne régule véritablement les innovations locales. Si ces cinq prestations ne répondent pas aux mêmes enjeux, elles parviennent toutes à se classer suivant une logique économique ou une logique de service.

D'abord, des prestations ont été créées pour participer à la réalisation d'objectifs commerciaux – Kit vacances, PAP local. Mais leur développement a fait l'objet de nombreux allers et retours entre le local et le national : le succès de la personnalisation locale et sa diffusion rapide nécessitent, en effet, un certain niveau de standardisation et d'homogénéisation.

Ensuite, des prestations ont été créées pour satisfaire une demande locale – portage des instances à domicile sur rendez-vous, services de proximité. Cependant, certaines de ces prestations ont connu un développement hétérogène, le siège n'ayant pas su ou pas voulu le réguler et le standardiser pour en tirer rentabilité et profits.

Enfin, certaines prestations hors normes – plate-forme de commerce électronique – ont été créées par des entités territoriales, alors même que la genèse de telles prestations est généralement conférée à une entité nationale, de par la radicalité de l'innovation.

L'ensemble de ces prestations montrent, à la faveur des échanges qui ont existé entre le local, le national et les nombreux espaces intermédiaires, que le développement d'une nouvelle prestation peut puiser son origine sur le terrain : l'idée d'une organisation verticale de la conception n'est pas valable dans le cas des services. En créant ou en adaptant l'offre, les entités territoriales ont fait preuve d'une capacité de conception, au point parfois de s'affranchir des prescriptions nationales. Toutefois, si même l'innovateur pourrait être considéré comme déviant, plusieurs exemples attestent que de nouvelles prestations ont été créées dans la continuité de prestations ou produits ayant déjà existés : le PAP local avec les entiers-annonces ou la redistribution payante des instances avec la seconde distribution.

Si l'objectif était, à travers ces exemples, de donner une idée des capacités de création de nouvelles prestations locales, le débat qui se noue entre le national et le local n'est pas à sens unique. Comment les services globaux développés par le national sont-ils, eux aussi, appropriés par le local ?

Chapitre III.2

Les services conçus en amont : appropriation et adaptation

La revue de littérature montre la difficulté d'imaginer un processus de conception séquentiel, linéaire et vertical dans les services¹⁹⁴. Ainsi qu'il a été dit, les innovations locales ont pu naître, être normalisées, ou non, et être diffusées, ou non, au sein d'une entreprise de services¹⁹⁵. Pour autant, si même ces exemples mettent en évidence que l'innovation n'est pas l'apanage de services de conceptions centraux, ces derniers n'en demeurent pas moins actifs.

En effet, comme toute entreprise, La Poste dispose de services de conception centraux qui élaborent, organisent et mettent en place l'offre de prestations – produits et services. Ce sont principalement les services marketing de chacun des métiers et, à travers eux, les chefs de produits qui gèrent une ou plusieurs prestations spécifiques. La conception de l'offre de prestations postales est réalisée officiellement au niveau du siège et, si elle est pilotée par un service de marketing central, elle fait également appel à d'autres services centraux dans son déploiement – métiers de la production, de la vente, des RH, *etc.* La conception d'une prestation par des services centraux correspond à un deuxième espace de représentation de la prestation où les registres de valeur sont globaux, où il existe certes un apprentissage local, mais où la création de valeur au niveau local s'avère relativement limitée.

Ce qui attire l'attention, ce ne sont pas tant les débats qui existent lors de la conception initiale d'une offre au niveau des services centraux, que la manière dont le personnel de terrain, en charge de la réalisation des tâches opérationnelles, assimile et s'approprie les nouvelles prestations développées par le siège. La critique d'un modèle vertical de la conception dans les services revient-elle, peu ou prou, à remettre en cause l'approche *top-down* d'un service de conception central dans un exemple comme celui de La Poste ? Si la base, à travers ses apprentissages, fait preuve d'innovation et peut concevoir de nouvelles prestations, accepte-t-elle et adopte-t-elle sans ciller les nouvelles prestations développées par le siège ? Existe-t-il, comme dans le cas des innovations locales, un débat entre le siège et les entités territoriales, ou, au contraire, la relation n'est-elle qu'unilatérale ? Quelles sont les capacités d'adaptation ou de négociations dévolues ou auto-attribuées à des espaces intermédiaires territoriaux ? Dans quelle mesure, la création de connaissances au niveau local permet-elle d'enrichir un dispositif global ?

La réponse à ces questions passe par l'observation de trois prestations dont la mise en place par des services de conception centraux est plus ou moins récente. Il s'agit, tout d'abord, de la dématérialisation du livret A – officiellement dénommée « modernisation » du livret A – qui est, à proprement parler, non pas une nouvelle prestation commerciale, mais bien l'adaptation du mode de servuction d'un produit financier traditionnel : la mise en place des nouvelles modalités de la prestation a fait l'objet d'un déploiement hétérogène, une délégation se démarquant très

¹⁹⁴ Cf. Partie I.

¹⁹⁵ Cf. Chapitre III.1.

nettement par son approche volontariste (§ I). Il s'agit, ensuite, des bornes Cyberposte, accès Internet proposés dans les bureaux de poste aux clients, qui créent de l'interactivité locale et obligent à repenser l'innovation à partir d'allers et retours entre le siège et les bureaux de poste (§ II). Il s'agit, enfin, du publipostage non adressé dont la refonte récente de son organisation a mis en évidence l'emprise des services de conception centraux (§ III).

I. La dématérialisation du livret A : une appropriation différenciée par le terrain

Aux XIX^{ème} et XX^{ème} siècle, la Poste a élargi son domaine de compétence à des activités financières, permettant à toutes les populations d'accéder aux moyens de paiements et autres services financiers. Elle participe ainsi à la création de nouveaux services et commercialise des produits et services financiers au grand public : le mandat postal sécurise le transfert d'argent entre particuliers (1817) ; le livret d'épargne collecte et rémunère l'épargne des particuliers (il est distribué par la Poste à partir de 1874) ; le compte chèque postal démocratise l'accès à la monnaie scripturale (1918) ; les produits d'assurance vie élaborés par la Caisse nationale de prévoyance sont distribués par la Poste (1959). À partir des années 1960, la Poste offre également à tous ses clients la possibilité d'accéder aux services financiers commercialisés chez d'autres intermédiaires financiers ou bancaires : PEL, SICAV, Codevi, *etc.* En 2006, l'opérateur postal, à travers sa filiale La Banque Postale, acquiert le statut de banque à part entière, qui lui ouvre l'accès à des produits et services financiers qui lui étaient jusqu'alors interdits. Ce changement de statut, combiné au respect de la réglementation européenne, remet aujourd'hui en question le monopole qui était accordé à La Poste – et aux Caisses d'épargne – sur la distribution du livret A.

Le livret A, dont la dénomination date de 1966, mais dont l'activité existe depuis presque deux siècles, fait partie des produits financiers les plus populaires. Le livret rouge des Caisses d'épargne et le livret jaune de La Poste qui le matérialisent sont inscrits dans la mémoire collective des Français. Pourtant, depuis deux décennies, les Caisses d'épargne et La Poste ont entrepris une démarche de dématérialisation du livret. Le livret physique tend à disparaître et peut être remplacé, à la demande du client, par une carte de retrait. La Poste réfute le terme de dématérialisation et préfère parler de modernisation du livret A dans la mesure où la carte Postépargne se substitue au carnet comme support physique du livret A. En toute rigueur, c'est le terme de dématérialisation qui mérite d'être retenu, non seulement parce qu'il est plus significatif que celui, trop vaste, de modernisation, mais aussi parce que la suppression du livret physique n'entraîne pas systématiquement son remplacement par une carte de retrait.

La dématérialisation du livret A ne représente pas un nouveau service. Elle représente davantage l'adaptation d'un service existant à travers la redéfinition de ses modalités de délivrance, *i.e.* à travers une nouvelle combinaison de moyens de production au sens de Joseph Schumpeter (1912). Cette nouvelle servuction est une innovation de service qui redéfinit la prestation et oblige à repenser la conception du service. Dans cet exemple, ce n'est pas tant la conception, centrale, de l'offre qui suscite l'intérêt, que la manière dont le terrain s'approprie la nouvelle prestation et la vend aux clients. Une délégation affiche notamment un taux spectaculaire de transformation du livret physique en carte par rapport aux autres entités territoriales. Pourquoi la dématérialisation du livret A, avantageuse à la fois pour La Poste et pour ses clients, connaît-elle tant de disparités dans son déploiement ?

Déjà, à titre liminaire, il importe de rappeler la nature du livret A et l'antériorité des processus de dématérialisation de celui-ci. Il importe, de plus, de définir les enjeux, tant pour La Poste que pour ses clients, auxquels répond le choix, tantôt local, tantôt national, de relancer la politique de dématérialisation. Au surplus, il importe de relativiser les résultats exceptionnels d'une délégation

au regard du choix national de politiques d'animation et de déploiement de ce nouveau mode de servuction.

I.1. Du livret physique à la carte Postépargne : un service financier

Le livret A est un produit financier distribué exclusivement par La Poste et les Caisses d'épargne qui, toutes deux, bénéficient à ce titre de droits spéciaux. Le monopole qui leur est accordé s'explique en partie par les caractéristiques du produit financier et de ses détenteurs. L'usage du livret A comme porte-monnaie par certaines catégories de population a notamment conduit l'opérateur postal à encourager la dématérialisation du livret. La carte Postépargne est un service associé à ce produit financier, dans la mesure où elle offre au client différentes modalités dans la gestion des opérations. Cette carte sur laquelle La Poste a engagé une politique de communication inédite en 2001 a pourtant, aujourd'hui, déjà deux décennies d'existence.

I.1.1. Le livret A, le monopole face à une mission d'accessibilité bancaire

Le livret d'épargne et de prévoyance a été créé en 1818 en même temps que les Caisses d'épargne, mais ce n'est qu'en 1874 que la Poste est autorisée à recueillir les dépôts dans les localités dépourvues de Caisse d'épargne. Aujourd'hui, les fonds collectés atteignent 115 milliards d'euros en 2006 et environ 40% de ce montant est collecté par La Poste. La collecte n'est pas régulière et dépend non seulement des décisions de la banque centrale d'augmenter ou d'abaisser les taux d'intérêts¹⁹⁶, mais aussi des niveaux de rémunération souvent « tapageurs » des livrets créés par certains organismes bancaires (Cortal ou ING par exemple), ou encore des crises financières... Si le livret A est un produit de placement simple et défiscalisé offert à tout individu, il n'en reste pas moins un produit dont la gestion est fortement contrainte et pour lequel La Poste et les Caisses d'épargne ont toujours justifié leurs droits spéciaux en raison du facteur de cohésion social qu'il représente.

Le livret A est un produit dont la popularité n'a jamais été démentie, si même son attrait peut avoir été réduit par la démocratisation de l'accès aux autres produits financiers. Toutefois, encore 80% de la population possède un livret. La simplicité de ce placement en fait un produit populaire : épargne toujours disponible, souplesse d'utilisation, absence de frais, taux garanti par l'État, défiscalisation des intérêts du placement. Ce dernier argument est un atout souvent mis en avant pour vanter les mérites de ce placement financier : « Un avantage considérable quand bien d'autres formules de placement sont soumises à différentes formes d'impôts et de prélèvements sociaux » affirme un tract publicitaire de La Poste. Aucun placement liquide plus ou moins comparable ne bénéficie des mêmes avantages. Le livret A bénéficie également d'une vertu pédagogique indéniable, accentuée par le fait que les femmes et les enfants ont toujours eu accès à ce produit financier : « Matérialisé, le Livret permet aux déposants de se familiariser avec le monde de la finance de façon claire et pédagogique. »¹⁹⁷

Si le livret est apparemment un produit de placement attrayant pour les individus, sa distribution doit répondre à des contraintes non négligeables imposées aux organismes financiers qui le proposent. Certes, le livret représente un excellent produit d'appel pour familiariser et attirer de nouvelles clientèles, mais son intérêt financier, même s'il n'est pas inexistant, paraît faible. En effet, les fonds placés sur le livret A sont confiés à la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et servent à financer des projets collectifs (logement social et équipements). Si depuis la création du

¹⁹⁶ De 3% en 2001, le taux d'intérêt était tombé à 2% en août 2005, le niveau le plus bas de son histoire. Le taux de rémunération du Livret A est remonté à deux reprises en 2006, à 2,25% le 1er février puis 2,75% le 1er août. Il a été progressivement augmenté en 2007 et 2008 pour atteindre 4% au 1^{er} août 2008.

¹⁹⁷ Jourdain A.-S., « Il était une fois... le Livret A », *Épargne et Finance*, n°1, 1999, p.45.

livret d'épargne, les fonds collectés ont servi à financer les grands projets des pouvoirs publics, c'est seulement après la première guerre mondiale que les dépôts ont servi directement au financement du logement social et des collectivités locales. Cependant, La Poste et les Caisses d'épargne ne distribuent pas le produit gratuitement. La CDC verse, à titre de commission rémunérant la collecte, un taux de 1,3 % à La Poste et un taux de 1% aux Caisses d'épargne. L'opérateur postal bénéficie d'une meilleure rémunération, dans la mesure où il a l'obligation d'ouvrir un livret à toute personne qui en fait la demande. De leurs côtés, les banques, qui condamnent ainsi le monopole accordé à ces deux organismes financiers, affirment qu'elles seraient prêtes à distribuer ce produit en ne percevant que 0,8% de la collecte. Pour autant, l'opérateur postal s'interroge à la fois sur la capacité des banques à couvrir l'ensemble de la population et sur l'équité de la répartition du coût que le livret représente en termes de cohésion sociale.

Ouvert à tous, sans exclusion, le livret A est effectivement un puissant facteur de cohésion sociale, non seulement parce qu'il permet à tous l'accès au système financier mais encore parce qu'il contribue à l'aménagement du territoire.

« Support d'épargne populaire, le livret A n'a pas d'équivalent dans le paysage financier français. Mais le livret A représente bien plus qu'un simple produit d'épargne. Avec lui apparaît une certaine réalité sociale, complexe et fragile, dont La Poste contribue à garantir la cohésion. (...) Chômeurs, bénéficiaires du RMI, allocataires sociaux ou SDF n'ont bien souvent que le seul "refuge" du livret A postal pour rester en contact avec le système financier. »¹⁹⁸ Ces catégories de population représentent la majorité des clients qui utilisent le livret comme un porte-monnaie. « Combien de SDF et de mères de famille enrubannées et accompagnées d'enfants ne viennent-elles pas au guichet de La Poste avant de faire leur marché tirer une somme modique sur leur livret pour y revenir aussitôt qu'il est fini pour y remettre les 3 ou 4 euros non dépensés? »¹⁹⁹ Ces livrets, que l'on dénomme les « petits livrets » ou « livrets sociaux », engendrent, avec un solde moyen souvent inférieur à 150 € près de la moitié des opérations traitées par La Poste sur livret. Les statistiques sont significatives : 55% des livrets provoquent 38% des opérations et ne représentent que 0,7% des dépôts ; sur les 22 millions de livrets détenus par des clients de La Poste, 12 millions ont un solde inférieur à 150 € et 2 millions d'entre eux enregistrent plus de 40 opérations par an, alors que l'ensemble des livrets ne représente en moyenne que 8 opérations par an. Beaucoup de clients l'utilisent comme un compte courant parce qu'ils ne peuvent ou ne veulent ouvrir un CCP. La gestion de ces petits livrets ne représente pas une source de revenus pour La Poste dans la mesure où le solde moyen de ces livrets est faible et où le coût des opérations est élevé. En 1996, La Poste estimait que le coût de ces petits livrets utilisés comme porte-monnaie quotidien était de 450 millions d'euros alors que les recettes représentaient seulement 4,5 millions d'euros²⁰⁰. En 2007, le coût net est de 550 millions d'euros selon La Poste et de 430 millions d'euros selon la Commission européenne²⁰¹. Ces chiffres ne sont pas étonnants, lorsque l'on sait, par exemple, que les opérations de retrait des allocataires, fréquentes et chronophages, peuvent représenter plus de 50% de l'activité d'un guichetier les premiers jours de chaque mois.

¹⁹⁸ *Des services financiers de La Poste*, La Poste, n°1, mai 1995.

¹⁹⁹ Fabra P., « L'obsédant Livret A », *Les Échos*, 26 janvier 2007, p.13.

²⁰⁰ Source : « Évolution du livret A : La Poste soulève la question des services à la clientèle à deux vitesses », Communiqué de presse, La Poste, 12 juillet 1996.

²⁰¹ Source : « Contrat de service public entre l'État et La Poste 2008-2012 », Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, La Poste, 22 juillet 2008.

Le livret participe également de l'aménagement du territoire, dans la mesure où il représente une part non négligeable de l'activité des bureaux en milieu rural. En effet, dans les 6 000 plus petits bureaux, près de 70% de l'activité guichet est consacrée au livret A.

Mais, par une décision du 10 mai 2007, la Commission européenne a sérieusement enjoint la France de mettre fin au monopole de la distribution du livret A. Les droits spéciaux ou exclusifs de distribution accordés à La Poste et aux Caisses d'épargne constituent, selon les articles 43 et 49 du traité de la Communauté européenne²⁰², une restriction à la liberté d'établissement et à la libre prestation de services : ils créent, selon la Commission, une barrière à l'entrée de concurrents sur le marché de l'épargne bancaire liquide en France et privent les autres établissements bancaires de la possibilité d'attirer de nouveaux clients en proposant ces produits d'épargne défiscalisés.

La Commission a imparti un délai de 9 mois à la France pour respecter la décision et pour que l'ensemble des établissements bancaires ait l'autorisation de distribuer le livret A auprès de leurs clients. Pour la Commission, le maintien des droits spéciaux n'est pas strictement nécessaire à l'accomplissement des missions de service public attachées aux livrets A. La commission estime que la banalisation de la distribution ne remet en cause ni la centralisation par la CDC, ni le service d'intérêt économique général du financement du logement social. Si la Commission estime que le niveau de collecte ne sera pas affecté par cette ouverture à la concurrence, en revanche, le devenir de la mission d'accessibilité bancaire dévolue au livret A doit être consolidé. La loi du 20 mai 2005 énonce en filigrane la mission d'accessibilité bancaire de l'opérateur : « Dans les domaines bancaire, financier et des assurances, La Poste propose des produits et services au plus grand nombre, notamment le livret A »²⁰³. La mission est d'ailleurs confirmée dans le contrat de service public signé le 22 juillet 2008 entre l'État et La Poste.

La Poste n'a jamais manqué de souligner qu'elle offre l'accès aux services financiers à toutes les couches de population et qu'elle participe à l'aménagement du territoire, pour justifier et défendre les droits spéciaux qui lui ont été accordés. Face aux décisions européennes de banaliser la distribution du livret, l'opérateur postal s'interroge sur la propension des banques à accepter toutes les clientèles et sur le coût que cette banalisation représenterait pour lui. C'est tout particulièrement le surcoût des petits livrets qui inquiète l'opérateur dans la mesure où ils sont, aujourd'hui déjà, plus nombreux à La Poste que dans les Caisses d'épargne. Quelle répartition entre les petits livrets et les livrets les plus rentables existera entre les organismes chargés de collecter l'épargne ? Qui supportera les coûts des petits livrets et comment ces coûts seraient-ils compensés ? La réforme des modes de distribution du livret A qui autorisera tout établissement bancaire à proposer des livrets A à partir du 1^{er} janvier 2009 envisage déjà un mécanisme de compensation qui est encore en négociation avec La Banque Postale.

Les petits livrets ne sont pas anodins dans le bon fonctionnement des bureaux de poste. Ne serait-ce que le 5 janvier 1999, lorsque La Poste a subi une défaillance de son système informatique, plusieurs bureaux de poste ont dû être fermés face à la colère de chômeurs, « Rmistes » ou autres allocataires qui étaient venus, dès la première heure, toucher leurs allocations. C'est d'ailleurs une des raisons qui a poussé une délégation à encourager la dématérialisation du livret : le remplacement du livret physique par une formule « carte + relevés » devrait permettre d'orienter les allocataires vers le distributeur automatique et de désengorger ainsi le guichet.

²⁰² Version consolidée du traité instituant la Communauté européenne, *Journal officiel des Communautés européennes*, n°C325, p.52 (article 43) et p.54 (article 49).

²⁰³ Article L518-26 du Code monétaire et financier dans sa rédaction issue de l'article 16-I-2-a de la loi n°2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales, *Journal officiel de la République française*, n°117, 21 mai 2005, p.8831.

I.1.2. La carte Postépargne : un service financier ancien

En 1988, deux innovations majeures révolutionnent le livret A : la dématérialisation du livret et la création d'une carte de retrait dénommée carte « Postépargne ». Paul Quilès, ministre des postes et télécommunications et de l'espace, alors conscient de l'enjeu stratégique qu'implique les nouvelles modalités de la servuction, tient à annoncer lui-même le lancement de la carte Postépargne aux journalistes. Déjà à cette époque, la Poste vante ce nouveau service à travers une vaste campagne de communication : des films publicitaires ; des affiches aux slogans « Bougez votre argent, il va faire des bonds » et « Postépargne : un nouvel élan pour votre argent » ; des *mailings* adressés aux titulaires du livret A ; un *packaging* soigné du produit ; *etc.* Mais à quoi correspond la carte Postépargne ? En quoi est-ce un nouveau service et en quoi trouve-t-elle en 2001 une nouvelle jeunesse treize ans après sa création ?

Développée en avril 1988, la carte Postépargne conforte la Poste dans son rôle de banque à domicile et à distance, en étendant aux produits d'épargne les possibilités d'opérations par correspondance et l'utilisation de cartes de retrait sur le réseau des distributeurs automatiques de billets. Présenté comme un compte d'épargne par correspondance, le compte Postépargne peut être demandé pour tous les produits d'épargne : le livret A, le livret B, le CODEVI et le livret d'épargne-logement. Le compte Postépargne est en fait la combinaison d'une carte de retrait et de l'envoi au domicile du titulaire du compte d'extraits de compte. Version magnétique du livret A, la carte Postépargne propose les mêmes garanties et le compte continue à produire des intérêts dans les mêmes conditions. La délivrance et l'utilisation de la carte sont gratuites. Pour les titulaires d'un compte Postépargne, les principaux services de la carte se résument à :

1. « la tenue du compte sur relevé envoyé après chaque opération ;
2. la possibilité d'effectuer les opérations par correspondance ;
3. l'association éventuelle d'un CCP ;
4. l'utilisation d'une carte pour les retraits auprès des distributeurs automatiques de billets de la Poste ;
5. le règlement automatique des intérêts, en début d'année, par envoi d'un relevé de compte. »²⁰⁴

Différents plafonds de retraits²⁰⁵ sont accordés en fonction des caractéristiques du client : « Il est délivré au titulaire d'un compte épargne de la Poste une carte qui sera exigée pour les opérations effectuées au guichet d'un bureau de poste. Cette carte permet sur option d'effectuer des retraits de fonds auprès des appareils de distribution automatique de billets de La Poste, jusqu'à concurrence d'un plafond fixé à l'ouverture du compte, dans les limites d'un montant maximum autorisé par La Poste. »²⁰⁶ Toutefois, certaines catégories de clients, comme les mineurs de 0 à 11 ans, peuvent certes bénéficier de la carte, mais n'ont droit à aucun retrait. D'autres catégories de clients ne peuvent pas bénéficier de la carte et doivent conserver leur livret physique, étant donné leur non sédentarité : les militaires, les sans-domicile-fixe, les gens du voyage, ainsi que les mineurs délinquants, les mineurs sous tutelle d'État, les détenus des établissements pénitenciers n'ont *a priori* pas accès à ce nouveau mode de servuction.

²⁰⁴ « Caisse nationale d'épargne, compte Postépargne », instruction du 8 avril 1988, n°142/SF/21, *Bulletin officiel des PTT*, 1988, p.110.

²⁰⁵ À sa création en 1988, la carte permet de : retirer 1 800 francs par semaine dans les 600 distributeurs automatiques de billets de la Poste ; retirer 5 000 francs par semaine avec un extrait de compte dans les bureaux de la même région équipés de terminaux d'ordinateurs ; retirer 3 000 francs tous les 7 jours avec un extrait de compte dans les autres bureaux.

²⁰⁶ Article 1 du contrat porteur de la carte associée à un compte épargne.

Si la carte Postépargne ne représente pas un nouveau produit financier offert à la clientèle, elle correspond davantage à un service associé à un produit financier ou, pour être plus précis, à un nouveau mode de servuction d'un service financier. En effet, la distinction entre un produit ou un service peut être délicate dans le cadre du livret A, dans la mesure où il est qualifié de produit financier dans le langage courant. Pour autant, le livret A s'apparente davantage à un service si l'on reprend la définition de Jean Gadrey (1992) : il s'agit d'une opération – ou d'un accès à des opérations multiples, dépôt, retrait et investissement – visant à une transformation d'état d'une réalité C – l'épargne thésaurisée ou niveau de richesse – possédée ou utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) B – le titulaire du livret A – réalisée par un prestataire A – La Poste conjointement à la Caisses des dépôts et consignations – à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C. Le livret A apparaît ainsi comme un produit de placement. Il apparaît surtout comme un service financier dans la mesure où le support physique – le livret – n'est pas aliénable et n'a pas pour vocation de circuler économiquement. Dans la mesure où le livret A est défini comme un service, la carte Postépargne constitue un nouveau mode de servuction de ce placement financier. Elle permet de réaliser les opérations associées à la prestation – dépôt, retrait, virements, versement des intérêts – par correspondance ou par l'intermédiaire d'un DAB, sans se déplacer au guichet.

Si elle constitue un nouveau mode de servuction du livret A, la carte Postépargne a suscité un regain d'intérêt en 2001. Treize ans après sa création, seuls 6 millions des 20 millions de détenteurs de livrets A de La Poste fonctionnent avec la carte Postépargne. Souhaitant améliorer son image auprès du public et éviter les longues files d'attente au guichet les jours de versement de prestations sociales, La Poste a décidé en 2001 une campagne de promotion d'une envergure inégalée de ce nouveau mode servuction. « La Poste semble (...), par cette initiative, remettre au goût du jour le vieil adage selon lequel c'est dans les vieux pots qu'on fait les meilleures soupes. Postépargne n'a en effet rien de nouveau : elle existe depuis 1988. (...) La Poste concède que l'«innovation» tient uniquement au «dispositif volontariste» qui sera mis en place pour convaincre les épargnants d'adopter Postépargne. »²⁰⁷ Ce n'est pas tant la création de la carte qui intéresse l'analyse que la politique d'animation qui met en place cette nouvelle servuction.

Il faut également concéder que les Caisses d'épargne sont, elles aussi, engagées dans cette démarche, que l'intensification du réseau de DAB favorise l'utilisation de la carte et que les fermetures de bureaux intervenues en janvier 1999 à la suite d'une panne informatique ont marqué les mémoires de plusieurs guichetiers. La carte Postépargne a de nombreux atouts, dont notamment ceux de réduire la file d'attente aux guichets et de rendre l'accès à la prestation plus rapide et plus facile.

I.2. Un mode de servuction avantageux pour l'opérateur et ses clients

La dématérialisation du livret A a pour principal objectif de réduire le nombre d'opérations effectuées au guichet. L'opérateur postal s'exerce, d'un côté, à diminuer ses coûts d'exploitation, de l'autre côté, à améliorer la délivrance de cette prestation en raccourcissant la file d'attente au moyen d'autres modalités de réalisation de la prestation, plus pratiques ou plus rapides pour le client.

I.2.1. La volonté de l'opérateur de réduire les coûts d'exploitation

« En diminuant les coûts d'exploitation, pour les rendre comparables, dans certains cas, à ceux des chèques postaux, la compétitivité de la Caisse nationale d'épargne sera renforcée tout en

²⁰⁷ « La poste veut dépoussiérer le livret A au profit de sa version carte », Bertrand Pinon, dépêche AFP, AFP-AW15 171828, avril 2001.

donnant un meilleur service aux épargnants. »²⁰⁸ Si le lancement du compte Postépargne en 1988 s'accompagne d'arguments économiques, la politique d'animation mise en place en 2001 met de côté cet argument et préfère communiquer sur la satisfaction des besoins des clients. La Poste affirme qu'il ne s'agit pas, pour elle, de faire des économies, notamment de papier et d'imprimerie, mais avant tout de simplifier la gestion des comptes épargne et de désencombrer les guichets. Pour autant, l'allégement des opérations financières liées au livret A et réalisées au guichet représente une opportunité non négligeable pour La Poste de réduire ses coûts d'exploitation.

La Poste peut effectivement trouver de nombreux avantages dans le développement de la carte Postépargne et son utilisation par les titulaires de livret A. Le premier avantage est économique : une opération courante réalisée au guichet coûte entre 4 à 5 fois plus cher que la même opération réalisée sur un DAB ou un GAB. En effet, le temps moyen d'une opération sur livret A est estimé par La Poste à 5 minutes pour une opération réalisée au guichet avec un livret physique, 3 minutes et 50 secondes pour une opération réalisée au guichet avec la carte Postépargne, et 1 minute et 20 secondes pour une opération réalisée sur un distributeur automatique. En termes de coûts d'exploitation, cela représente un coût moyen par opération d'environ 4 € pour une opération au guichet avec le livret physique et de 0,90 € pour une opération réalisée sur un GAB²⁰⁹. Le chef de produit livret A interviewé a d'ailleurs confirmé que l'opération au distributeur avait en moyenne un coût quatre fois moins élevé que l'opération au guichet. « Toutes ces opérations étaient, avant l'introduction de Postépargne, génératrices de coûts élevés, car elles s'effectuaient exclusivement en bureau de poste, avec des frais de personnel et d'infrastructure très lourds. » [Marguerit (1990), p.102]

Au-delà des questions du temps et du coût de l'opération, La Poste souhaite alléger l'activité des bureaux de poste en orientant les opérations les plus courantes vers les DAB ou GAB. L'opérateur cherche ainsi non seulement à améliorer la productivité de ses bureaux de poste mais aussi à favoriser la vente de prestations à plus forte valeur ajoutée au guichet en diminuant les tâches répétitives au profit de la fonction de conseil : « Les économies ainsi générées permettront aux guichetiers de dégager du temps pour d'autres activités plus productives, comme la vente de produits IARD. »²¹⁰

Pour convaincre le guichetier des bienfaits de la dématérialisation du livret, La Poste avance de nombreux arguments dans sa politique de déploiement : des opérations moins longues ; une meilleure gestion de la file d'attente ; des pistes de lecture des imprimantes qui tiennent plus longtemps et des bourrages d'imprimante moins fréquents ; des mises à jour moins répétées de clients qui peuvent désormais consulter le solde de leur livret sur un distributeur. Ce n'est donc pas seulement le temps de l'opération qui a coûté, mais également l'usure du matériel et le comportement des clients.

Pour autant, la volonté de l'opérateur d'orienter les titulaires de livrets A vers les distributeurs ne convainc pas tous les guichetiers. D'après les études réalisées en interne par le service marketing de la DCF, ces derniers ont en effet tendance à accentuer le rôle social du livret. La faible implication des guichetiers s'explique en partie par le fait que beaucoup pensent que « les clients intéressés sont tous équipés » ou que « ce n'est pas une priorité ». Certains guichetiers estiment que les clients qui n'ont pas pris cette option veulent garder le contact avec eux pour réaliser leurs opérations courantes. Mais ce n'est pas tant l'argument du lien social avancé par les guichetiers

²⁰⁸ « Caisse nationale d'épargne, compte Postépargne », instruction du 8 avril 1988, n°142/SF/21, *Bulletin officiel des PTT*, 1988, p.110.

²⁰⁹ Chiffres communiqués par une délégation.

²¹⁰ « La Poste modernise ses produits, à commencer par le livret A », *La vie des agences*, 1^{er} mai 2001, p.8.

qui paraît le plus pertinent que la perte de contact avec une clientèle et la réduction des opportunités d'accroche et d'apportage d'affaires à partir d'une banale opération sur un livret A.

Quel que soit l'argument retenu dans la présente analyse, la première personne à convaincre des bienfaits de la dématérialisation du livret demeure le guichetier : le choix marketing annoncé en 2001 en faveur de la « modernisation » du livret A fait donc la part belle au marketing interne. Mais n'est-il pas plus facile de convaincre les salariés de l'entreprise lorsqu'on leur prouve que cette nouvelle servuction est avantageuse pour le client ?

I.2.2. Un outil moderne, pratique, rapide et sûr pour le client

« Aujourd'hui à l'heure où le temps se met à l'euro, [le livret A] continue sa mue et en profite pour se moderniser et répondre aux besoins de ses détenteurs. »²¹¹ Dans sa communication externe, La Poste présente la carte Postépargne comme un outil moderne, pratique, rapide et sûr. Seule la modernité ne revêt pas véritablement de caractère fonctionnel pour le client : les arguments avancés par l'opérateur pour défendre la modernité – gestion moderne par relevés de comptes réguliers à domicile, facilité de retrait aux GAB et DAB de La Poste – relèvent davantage des trois autres catégories. Pour le client, la carte Postépargne permet avant tout au titulaire du livret A une gestion plus pratique, plus rapide et plus sûre de son épargne.

La carte Postépargne revêt, tout d'abord, un côté pratique pour le titulaire du livret et lui facilite l'accès à son épargne, que ce soit au guichet, dans un distributeur automatique ou par correspondance. Le détenteur de la carte continue à réaliser ses opérations au guichet s'il le désire en précisant son numéro de compte et en présentant une pièce d'identité. Il peut également effectuer plusieurs opérations sur les DAB et les GAB de La Poste. Il a la possibilité de retirer jusqu'à 450 € sur 7 jours et de consulter le solde de son compte sur tous les distributeurs de La Poste sans se déplacer au bureau de poste. Les distributeurs de La Poste lui permettent également de réaliser ses opérations à tout moment grâce à un accès 24h/24 et 7j/7. Ensuite, la gestion par correspondance et l'envoi de relevés à domicile limitent les déplacements du client au bureau de poste. Il peut envoyer ses versements et déposer ses chèques gratuitement au centre financier à l'aide d'enveloppes pré-affranchies mises à disposition par La Poste. Il est également informé à domicile de toute opération de virement ou d'encaissement d'une somme, ainsi que du versement automatique des intérêts en début d'année. Le client connaît ainsi la situation de son compte à la fois grâce aux distributeurs automatiques de La Poste et grâce aux relevés de compte envoyés directement à son domicile.

Le choix de l'option « carte + relevés » au lieu du livret physique a un dernier côté pratique, non pas dans la réalisation des opérations, mais davantage dans le suivi de l'épargne. En effet, La Poste ne manque pas d'expliquer que les livrets physiques ne sont pas contre valorisés alors que les relevés de compte le sont. En effet, les relevés proposent un double affichage francs/euros qui n'est pas possible sur le livret jaune. Le slogan adressé par le service marketing du siège dans les délégations est évocateur : « avec le service à la carte, La Poste vous facilite l'euro » !

La deuxième fonctionnalité de la carte est le gain de temps qu'elle procure au client à travers des opérations plus rapides. C'est l'accès aux distributeurs qui permet d'éviter (et de réduire) la file d'attente au guichet, notamment au début de chaque mois, quand les allocataires viennent chercher leurs allocations, ou en début d'année, quand les détenteurs viennent inscrire leurs intérêts sur le livret. La carte permet ainsi de contenter une majorité de clients, insatisfaits de l'attente qu'ils doivent supporter avant de réaliser une opération de dépôt ou de retrait²¹². Si la

²¹¹ « Le livret A se modernise », *La Poste et Vous*, La Poste, juin 2001, p.18.

²¹² Un sondage réalisé dans le département de la Gironde en 1999 affiche 53% de clients mécontents par l'attente nécessaire pour réaliser au guichet une opération de dépôt ou de retrait.

carte permet d'orienter les titulaires de livrets vers les distributeurs, elle permet également de réaliser les opérations plus rapidement au guichet²¹³.

La troisième et dernière fonctionnalité de la carte est la sécurité des transactions réalisées par le titulaire du livret. La carte de retrait est délivrée avec un code personnel et confidentiel qui garantit la sécurité des opérations. Les progrès informatiques permettent également d'avoir aujourd'hui une synchronisation parfaite entre les opérations réalisées au guichet et les opérations réalisées sur un distributeur : le solde du compte est mis à jour en temps réel et le client ne peut pas retirer plus d'argent qu'il n'est disponible sur son compte.

Face à de tels arguments, et malgré la gratuité de la carte, la transformation du livret physique en carte de retrait n'est pas évidente. Si certains clients sont nostalgiques du petit livret jaune « tirelire » ou regrettent de ne plus se déplacer à La Poste, l'opérateur cherche à les convaincre des bienfaits de la carte. Cependant, avant de séduire sa clientèle, La Poste doit également convaincre son personnel. C'est pourquoi elle a renforcé sa politique nationale de marketing en 2001 pour permettre d'avoir un meilleur taux de transformation et moins d'ouverture de livrets physiques chez les titulaires du livret A.

I.3. L'importance de l'animation et du marketing

En 2001, La Poste compte environ 22 millions de livrets jaunes et seul un tiers a été dématérialisé et transformé en offre « carte + relevés ». Les statistiques sont meilleures pour l'ouverture de livrets A avec 58% des celles-ci prenant la forme d'un compte Postépargne contre 42% prenant la forme de livret physique. Ces résultats sont toutefois faussés par une délégation territoriale qui réalise jusqu'à 95% des ouvertures de livret A en compte Postépargne. La délégation Midi-Atlantique et, en son sein, le département de la Gironde²¹⁴ ont entamé une politique résolue en faveur de la dématérialisation du livret. L'expérimentation de cette délégation préfigure, avec deux années d'avance, la relance de l'animation de ce nouveau mode de servuction au niveau national.

I.3.1. Le marketing différencié d'un délégation : un plan marketing agressif

Alors que le compte Postépargne associé à la carte de retrait a été créé en 1988, les statistiques au niveau national montrent la faible pénétration de cette offre dix ans plus tard : la majorité des ouvertures de compte se fait encore en livret physique et le taux de transformation du livret A en compte Postépargne est encore relativement faible. C'est dans ce contexte que le responsable de la direction des clientèles financières de la délégation Midi-Atlantique a souhaité accentuer la pénétration du compte Postépargne à travers deux opérations parallèles, l'une incitant l'ouverture systématique des nouveaux livrets sous forme de compte Postépargne, et l'autre encourageant la transformation du livret physique en formule « carte + relevés ». L'une des raisons de cette politique volontariste, propre à cette entité territoriale, est le traumatisme vécu dans les bureaux de poste de cette délégation lorsqu'en janvier 1999, les allocations sociales n'ont pas pu être versées aux allocataires en raison d'une panne informatique.

L'objectif de la première opération initiée au niveau de la délégation est d'améliorer le taux d'ouverture de livrets en comptes Postépargne. En 1998, seules 48% des ouvertures de livret A dans le département de la Gironde, 53% dans la délégation Midi-Atlantique, se font en Postépargne. Cela paraît insuffisant aux yeux des dirigeants de la délégation qui imposent pour 1999 un objectif de 95% d'ouverture sous forme de compte Postépargne. À travers l'opération « Tous à vos Postépargne », l'objectif est clairement d'inciter le personnel à proposer

²¹³ Cf. Chapitre III.2, § 1.2.1. : 5 mn pour une opération avec livret physique contre 3 mn 50 s avec carte.

²¹⁴ Dans la mesure où les décisions et les politiques de cette délégation et de cette direction départementale sont intégralement connues par le service marketing de la DCF, l'anonymat de ces expériences paraît superflu.

systématiquement ce nouveau mode de servuction aux clients et d'oublier les arguments emprunts de nostalgie qui pourraient justifier le choix d'un livret physique. Depuis le 3 mai 1999, toute ouverture est systématiquement faite sous forme de compte Postépargne : la délégation a même créé un blocage dans l'application informatique (Chéops) et oblige les guichetiers et les vendeurs à demander l'autorisation du directeur commercial à chaque fois que la carte n'est pas adoptée par le client. Un suivi mensuel des ouvertures est réalisé et un « dircom qui a moins de 90% se fait allumer » (*sic*) [Cadre délégation]. Bien entendu, l'ouverture sous forme de livret physique continue à se faire pour certaines catégories de clients déjà susmentionnées : par exemple, une ville de garnison a généralement un taux plus faible d'ouverture sous forme de compte Postépargne²¹⁵.

En quelque sorte, la décision prise par la délégation force la main du personnel en contact avec la clientèle. La délégation avoue avoir reçu des demandes de réclamation, toutes écrites sur le même moule, mais dans la mesure où seule la signature changeait, elle n'y a pas accordé beaucoup d'importance. Avec le temps, le choix d'imposer des objectifs avec un suivi des résultats a permis à la délégation Midi-Atlantique d'atteindre des taux records d'ouverture sous forme de compte Postépargne.

Parallèlement à la systématisation de l'ouverture des livrets A sous forme de comptes Postépargne, la délégation Midi-Atlantique cherche à améliorer le taux de transformation des livrets physiques existants en comptes Postépargne. Elle lance en juillet 1999 une opération intitulée « Le Livret A... à La Carte » et subdivisée en quatre phases de déploiement successives :

1. une phase de test dans le département de la Gironde fin 1999 sur 1 000 comptes et 9 bureaux ; les cibles principales de cette phase sont les prestataires sociaux et les bureaux estimés sensibles ;
2. une montée en charge département par département en 2000 pour les comptes qui totalisent plus de 12 opérations par an avec une présence importante de prestataires sociaux ;
3. un élargissement en 2001 aux comptes actifs qui comptabilisent plus de 6 opérations par an ;
4. la relance, en 2001, des comptes qui comptabilisent plus de 12 opérations par an et qui ont répondu par la négative lors de la deuxième phase : ces clients récalcitrants sont recontactés à l'occasion du passage à l'euro et de la contre-valorisation des relevés.

Pour chacune de ces phases, le mode opératoire est identique : un *mailing* est adressé aux catégories de clients concernées pour leur présenter le compte Postépargne et leur proposer la transformation et l'envoi d'une carte de retrait gratuite. À ce courrier, est joint un coupon réponse que le client doit retourner à La Poste pour signifier sa réponse, positive ou négative. Seuls les clients qui renvoient un coupon réponse « non » à l'offre de transformation, gardent leur livret physique. Sans réponse du titulaire du livret dans les 15 jours après l'envoi du courrier, le compte est effectivement transformé automatiquement. Pour répondre aux accusations de vente forcée qui pourraient leur être formulées, les responsables marketing de la délégation insistent sur le caractère non obligatoire de la transformation et préfèrent parler de date de validité associée au courrier : « on ne fait pas de vente forcée, il n'y a pas d'objectifs au niveau national. » [Cadre délégation] Le courrier adressé aux clients lors de la quatrième phase, daté du 9 juillet 2001, est présenté en annexe IX : on y lit bien à la fin de la lettre en *post scriptum* « Sans réponse de votre part, je considérerai que mon offre vous intéresse » !

²¹⁵ Les militaires n'ont théoriquement pas accès au compte Postépargne et doivent se contenter d'un livret physique. Cf. Chapitre III.2, § I.1.2..

La phase de test dans le département de la Gironde a permis d'affiner le plan marketing au niveau régional, tout en sensibilisant en interne les chefs d'établissement, les guichetiers, les CEJ, et en externe les associations de consommateurs. La première phase a connu un relatif succès puisque 80% de la cible a vu son livret transformé en compte Postépargne. La phase de test a aussi permis de constater que le client ne vient généralement pas récupérer sa carte de retrait au bureau et qu'il est donc plus judicieux de lui faire parvenir à son domicile. Par précaution, les 9 bureaux ont bénéficié d'une liste des clients ciblés, et, en cas de réclamation, de la liste de ceux qui ont eu une transformation d'office, par absence de réponse au *mailing*.

Dans la mesure où la cible principale était constituée des prestataires sociaux, le premier *mailing* a été adressé au mois d'octobre juste avant le versement des allocations de la CAF. C'est ensuite par plusieurs vagues successives, généralement entre deux versements de prestations, que la délégation a touché l'ensemble des allocataires de la CAF (environ 8 000 comptes pour le département de la Gironde).

Il convient de noter que ce choix d'une délégation de favoriser la dématérialisation du livret A est indépendant du siège social et antérieur au plan marketing national déployé en 2001. L'opération n'a pas forcément été bien perçue par le siège social où la Direction de la production informatique a refusé de communiquer un fichier avec les adresses des titulaires de livret A à la délégation. Celle-ci a donc cherché à élaborer localement un fichier de prospects en obtenant la collaboration à la fois du Centre régional des services financiers (CRSF) et de la CAF. Elle a ainsi recoupé le fichier des clients de la CAF avec le fichier d'édition CN214 de la nuit du 4 au 5 de chaque mois pour identifier les bénéficiaires de prestations titulaires d'un livret A.

La collaboration du CRSF, à la fois dans la prospective et dans la réalisation opérationnelle de la transformation – le CRSF envoie la carte au client –, a été totale dans la mesure où le CRSF dépendait à cette époque du directeur délégué. Le seul mécontentement du CRSF était de devoir faire la transformation inverse lorsqu'un client se plaignait d'avoir reçu sans son accord une carte Postépargne.

Si les directeurs départementaux et leurs directeurs commerciaux ont été eux aussi enthousiastes. Ce plan marketing a, en revanche, rencontré de fortes réticences dans les bureaux de poste et a nécessité de la part des directeurs commerciaux, DGP, et animateurs des ventes de nombreux groupes de travail. En définitive, La Poste a reçu quelques réclamations, « même pas 2% », avec seulement un ou deux clients qui ont menacé de faire appel au médiateur de La Poste.

Conscient de l'importance des enjeux de la dématérialisation, la délégation Midi-Atlantique a ainsi mis en place une politique volontariste. Elle précède une politique nationale, moins coercitive et plus consensuelle, qui reconnaît, elle aussi, l'importance de la transformation du livret physique en carte de retrait.

I.3.2. Un plan marketing national postérieur plus consensuel

Les expériences menées dans la délégation Midi-Atlantique ont remis au goût du jour le souhait de l'opérateur d'accélérer le processus de dématérialisation du livret A. Deux ans après le lancement de l'opération « Tous à vos Postépargne » en Gironde, le service marketing de la DCF annonce au niveau national la campagne « votre livret A existe aussi comme ça ! ». Il met en place un nouveau plan de sensibilisation des titulaires de livret A et des postiers combinant une campagne de promotion externe et un plan de marketing interne. La philosophie est toutefois moins agressive que dans la délégation Midi-Atlantique : « Il n'y aura aucune coercition » annonce le directeur général délégué de La Poste²¹⁶.

²¹⁶ « La Poste veut promouvoir la version automatisée du livret A », *Le Monde*, 19 avril 2001, p.19.

L'opération de modernisation du livret A est lancée au mois de mai 2001 et a pour but de proposer à tous les titulaires de livret A physique de le transformer en offre « carte + relevés ». L'opération comporte deux volets :

- 1- un *mailing* destiné aux deux millions de clients les plus réceptifs à l'offre ; les clients mono-détenteurs d'un livret A sans activité ne sont pas ciblés²¹⁷ ; le courrier comprend un coupon réponse de prise de rendez-vous auprès du conseiller financier accompagné d'un dépliant en trois volets informant le client des avantages de l'offre ;
- 2- une campagne de modernisation en bureau avec affichage, mise en place d'urnes pour collecter les coupons réponses et distribution de dépliants ; « Le dépliant doit être remis à chaque client possédant un livret A physique qui se présentera au guichet. »²¹⁸

Le livret A est le produit de placement principalement visé par cette campagne de modernisation. Toutefois d'autres livrets ou comptes – LEP, CODEVI, livret B, CEL – sont eux aussi concernés même si certains d'entre eux se limitent à une gestion sur relevé et n'ont pas de carte associée. Dans le cas du livret A, une carte de retrait à 450 € est proposée de manière systématique. La Poste n'encourt aucun danger de proposer ce plafond de retrait dans la mesure où aucun client ne peut retirer plus que son solde opérationnel.

Parallèlement aux opérations de communication externe, le service marketing de la DCF accorde une véritable priorité à la communication interne : il s'appuie sur des études de marché pour « faire tomber les *a priori* des postiers » [Chef de produit DCF] et cherche à informer et à convaincre le réseau en lui donnant des arguments clefs et des accroches.

Trois phases d'études sont ainsi réalisées avant le lancement du plan de modernisation du livret A. Une première phase qualitative est réalisée avec trois groupes de client. Une deuxième phase quantitative est réalisée auprès de 1 700 détenteurs de livrets. Les deux phases ont pour objectif de mesurer l'attachement des clients au livret physique et leur adhésion à la nouvelle offre. La troisième phase, qualitative, est réalisée au sein du réseau postal avec trois groupes de guichetiers, un groupe de cofis et un groupe de chef d'établissement. L'objectif de la dernière phase est davantage d'affiner l'argumentaire de vente du nouveau mode de servuction.

Le résultat de ces études permet non seulement d'infirmer les préjugés du réseau, mais également d'affiner le plan de modernisation en précisant la cible. Ainsi, seuls 19% des sondés rejettent-ils catégoriquement la nouvelle formule en affirmant être prêts à fermer leur livret A si on leur forçait la main, alors que 51% des sondés – en majorité des jeunes, détenteurs de CCP (famille ALICE commençant par C), et des détenteurs de livret A actifs (plus de 11 opérations par an) – affirment accepter sans condition la nouvelle formule. Le résultat de ce sondage, positif pour l'opération, est largement repris dans les fascicules destinés en interne aux forces de vente : « les clients mono-détenteurs de Livret A avec versements de prestations sociales se déclarent intéressés par le Livret A sur “carte+relevés” à 71% pour les moins de 45 ans et à 67% pour les plus de 45 ans » ; « 19% rejettent *a priori* catégoriquement tout changement. Ce qui est faible en comparaison des 51% se déclarant prêts à opter pour cette formule et des 28% qui ne demandent qu'à être convaincus. »²¹⁹

Pour convaincre le réseau de s'approprier cette nouvelle prestation et d'inciter les clients à transformer leur livret physique en formule « carte + relevés », le service marketing de la DCF

²¹⁷ Il s'agit de deux familles ALICE : « AIM » et « AIP ». Le A signifie que le client détient uniquement un livret A, le I qu'il est inactif, le M et le P distinguent le client en fonction de la surface financière (inférieure ou supérieure à 4 500 euros).

²¹⁸ Note DCF/MD/A/01-069, 17 mai 2001, p.4.

²¹⁹ « Le livret A existe aussi comme ça », *Pocket* mémo à l'attention des vendeurs, DCF/DRGP, La Poste, avril 2001.

met en œuvre une véritable politique de communication interne. Des mémos et des fiches à l'attention des forces de ventes – guichetiers et cofis – sont élaborés pour mettre en avant les avantages de cette offre et proposer des méthodes d'accroche du client. Ainsi quatre étapes sont-elles fortement suggérées au cofi pour accrocher son client : « contactez vos clients » ; « argumentez en face-à-face » ; « transformez le livret » ; « rebondissez ». Le cofi doit relancer les clients ciblés en marketing direct et ceux qui ont déposé leurs coordonnées dans les urnes installées dans les salles du public. Des accroches type lui sont proposées, notamment pour obtenir une rendez-vous : « Savez-vous que La Poste vous propose une formule moderne de livret A pour vous simplifier la vie ? Nous venons de vous adresser un courrier à ce sujet. L'avez-vous reçu ? »²²⁰ De la même manière, les guichetiers bénéficient d'une méthode d'accroche du client qui leur est propre, avec trois étapes suggérées pour réussir la transformation : « argumentez » ; « proposez la carte » ; « transformez le livret ». Le *pocket* mémo distribué aux guichetiers indique les réponses aux questions que peuvent se poser les guichetiers. Par exemple : « Existe-t-il des cas où je ne peux pas proposer la transformation ? Réponse : effectivement, les SDF, les gens du voyage, les militaires et les titulaires de livrets conditionnels doivent conserver leur livret physique. Pour ces clients, les ouvertures nouvelles de Livrets physiques se feront en CRSF. »²²¹

Par rapport à 1988, les outils d'animation se sont largement améliorés. La Poste a également pris conscience qu'il fallait avoir une politique de communication en interne qui permette de convaincre les forces de vente avant de convaincre les clients. En revanche, l'exemple de la délégation Midi-Atlantique montre que l'appropriation d'une prestation peut être différenciée suivant les départements. Si même la prestation a été conçue en amont, sa réalisation dépend du succès de ses « ventes ». L'appropriation par le terrain en charge de la réalisation des activités opérationnelles a une très grande importance dans le succès d'une prestation ; le processus de conception ne peut donc pas ignorer les phases d'animation et de marketing inhérentes au déploiement de la prestation.

Toutefois, la mise en place de plans de communication interne et externe pour favoriser la dématérialisation du livret A ne résout pas tous les problèmes. Bien que La Poste améliore sa communication ou offre des « cures de jouvence »²²² au livret A, il n'en reste pas moins que les améliorations escomptées n'atteignent pas complètement leurs objectifs : « La Poste a beau délivrer une carte Postépargne gratuite, les titulaires préfèrent souvent avoir affaire à un guichetier qu'à un automate. »²²³ La réduction de la file d'attente n'est pas toujours au rendez-vous.

II. Cyberposte : l'appropriation hétérogène d'une nouvelle prestation initiée par le sommet

Le deuxième exemple n'est pas un nouveau mode de servuction : c'est une nouvelle prestation qui engage La Poste sur un nouveau métier. Les bornes Cyberposte, installées dans plusieurs

²²⁰ « Le livret A existe aussi comme ça », *Pocket* mémo à l'attention des vendeurs, DCF/DRGP, La Poste, avril 2001.

²²¹ « Le livret A existe aussi comme ça », *Pocket* mémo à l'attention des guichetiers, DCF/DRGP, La Poste, avril 2001.

²²² À noter la conception en décembre 2003 d'un nouveau *packaging* et d'un *kit* pédagogique pour les nouveaux clients.

²²³ « La poste s'attaque aux files d'attentes », *Le Figaro*, 22 novembre 2006.

centaines de bureaux de poste, font de La Poste un nouvel acteur dans le domaine des prestations Internet et permettent aux clients de l'opérateur d'avoir accès à Internet.

Le projet Cyberposte a comme particularité d'avoir été totalement inventé et initié par le siège sous l'impulsion du ministère de tutelle, le secrétariat d'État à l'industrie. C'est un exemple d'innovation descendante, au sens où la prestation et le matériel informatique associé ont été conçus et sélectionnés, en amont, par un service spécifique du siège. Des phases de test ont permis d'affiner la conception centrale de la prestation, avant qu'elle ne soit généralisée et que l'offre soit déployée sur tout le réseau. Comment, et dans quelle mesure, les postiers participent-ils à la mise en place de ce service, tant dans son encadrement que dans son perfectionnement ? Comment qualifier ce projet ? Réussite ou d'échec ? Mérite-t-il ce type de classification ? En quoi est-il créateur de valeur au niveau local ? Suscite-t-il des initiatives locales en termes de nouveaux services ou de nouveaux produits ?

Le projet Cyberposte s'est déployé cahin-caha dans un millier de bureaux de poste. Si l'enjeu qui le sous-tend paraît clair pour les dirigeants de l'opérateur, il est, en revanche, plus flou pour les chefs d'établissement, puisqu'ils ne sont pas pilotés sur cette prestation par leurs supérieurs hiérarchiques. De fait, le projet connaît un succès inégal, fonction du volontarisme des chefs d'établissement ou encore de l'efficacité des contrats emplois-jeunes, incarnant les conditions locales d'une innovation initiée par le sommet : l'intégration et la réussite d'un tel projet vont de mise avec la volonté et l'intégration de l'agent de contact qui l'accompagne.

II.1. Un nouveau service imposé par l'autorité de tutelle

La Poste a créé, pendant l'été 1998, un service en charge du déploiement et du lancement du projet Cyberposte, appelé « mission Cyberposte » et rattaché à la Direction du réseau grand public. La mission Cyberposte a pour objectif de développer les bornes d'accès à Internet et de piloter leur déploiement géographique. Au cours de l'année 1999, l'opérateur postal a ainsi constitué un réseau de bureaux de poste équipés de bornes utilisables au moyen d'une carte payante. Le système fonctionne avec une carte à puce vendue au guichet et permettant une heure de communication Internet²²⁴. À l'origine, un agent de contact – sous contrat emploi-jeune – était associé à chaque nouvelle borne pour faciliter l'orientation et l'éducation des clients face à ce nouveau service installé dans la salle du public.

Le projet Cyberposte résulte, non pas d'un choix univoque des dirigeants de La Poste, mais davantage d'une volonté politique de réduire la « fracture numérique ». Son déploiement a rencontré toutefois quelques difficultés, sans doute parce qu'il n'apparaît pas prioritaire aux yeux de ses dirigeants.

II.1.1. La volonté de réduire la « fracture numérique »

Les bornes Cyberposte, contrairement à ce que pourraient faire penser les discours officiels qui ont entouré leur déploiement, ne sont pas le résultat d'un choix volontaire de La Poste. Elles s'inscrivent puis se rattachent dans et à un contexte postal particulier mis en exergue par l'émergence de concurrents et de produits de substitution.

« La Poste a toujours eu pour ambition de favoriser l'accès de tous à l'information sur l'ensemble du territoire en s'appuyant sur les nouvelles technologies (informatisation des bureaux de poste, Vidéoposte, reconnaissance par lecture optique des adresses manuscrites, Datapost, ...) »²²⁵. L'opérateur postal est conscient du rôle qu'il peut mener auprès de la population française face à

²²⁴ Les tarifs actuels sont de 7 € pour une carte neuve et 4 € pour une recharge.

²²⁵ Présentation du projet Cyberposte initialement publiée sur <http://www.cyberposte.com>. Cf. annexe XV.

l'émergence de nouveaux moyens de communication et de nouveaux besoins en termes d'information et de communication. Il bénéficie, en effet, de l'image d'un service public : cela lui permet d'obtenir la confiance de nombreux Français. Les bornes Cyberposte apparaissent donc officiellement au cœur du projet de familiarisation du grand public avec l'usage d'Internet.

Le projet Cyberposte s'inscrit aussi dans un choix de l'opérateur de se renforcer dans des domaines qui, à terme, peuvent se substituer au courrier postal, et tout particulièrement dans le domaine des activités Internet et électroniques. La Poste participe ainsi, par exemple, au développement de projets sur le courrier électronique ou le porte-monnaie électronique. Si même l'installation de 1 000 points d'accès Internet dans les bureaux de poste avant la fin du premier semestre 1999 semble avoir été initiée pour concrétiser aux yeux du grand public le lancement de La Poste dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), cet objectif a longtemps été contesté en interne et les bornes n'ont pas toujours bénéficié d'une forte notoriété.

Doter tous les Français d'une adresse électronique, comme l'a envisagé le directeur général de La Poste en 2000, peut alors apparaître comme un subterfuge commercial pour rappeler aux Français que La Poste propose un accès Internet. Au moment du lancement de l'adresse électronique, les bornes Cyberposte ne sont justement pas oubliées : « La carte Cyberposte sera le support de distribution de cette adresse électronique grand public, La Poste ayant pour ambition d'affirmer son savoir-faire dans la gestion d'adresses et les techniques de ciblage. »²²⁶ Mais la maîtrise de l'adresse électronique, un substitut possible du courrier, dont l'ampleur d'utilisation ne peut que croître, demeure le principal enjeu pour La Poste : « la maîtrise des adresses électroniques permettra vraisemblablement de capter des recettes publicitaires sur un marché qui n'est pas encore stabilisé (sécurisation, certification) et où des innovations demeurent possibles ». Les bornes Cyberposte n'apparaissent qu'en second plan.

Enfin, il importe de ne pas oublier que la mission principale du projet Cyberposte « vise à familiariser le grand public avec l'usage de l'Internet en lui permettant de “surfer sur le web” aidé par un agent de contact formé à l'utilisation de ces nouvelles technologies »²²⁷. Au point de vue juridique, cela s'inscrit dans le cadre du contrat de plan entre l'État et La Poste dans le domaine du développement des NTIC et dans le domaine des missions de service public et d'aménagement du territoire.

Nonobstant la volonté apparente de l'autorité de tutelle d'imposer à La Poste cet objectif pédagogique vis-à-vis du grand public, l'opérateur s'efforce d'en tirer des bénéfices. Privilégiant les implantations de bornes dans des bureaux à fort trafic, elle revendique en 2002 plus de 90 000 utilisateurs réguliers par mois. Elle ne communique, toutefois, pas sur le chiffre d'affaires de ce projet qui « n'est pas destiné à faire du profit »²²⁸. Elle se contente de communiquer des statistiques sur le comportement de consommateurs, qui, à plus de 80%, ne font que consulter et envoyer des courriers électroniques.

II.1.2. Le développement cahin-caha d'un nouveau service

Il est certain que l'imposition par l'autorité de tutelle d'un service que La Poste met du temps à s'approprier ne facilite pas le développement de cette nouvelle prestation. Néanmoins, les imprévus et les ratés sont propres à toute nouvelle activité et ne peuvent être imputés aux commanditaires de ce projet. Peut-être est-ce davantage dans l'efficacité et la rapidité de la

²²⁶ Présentation du projet Cyberposte initialement publiée sur <http://www.cyberposte.com>. Cf. annexe XV.

²²⁷ Présentation du projet Cyberposte initialement publiée sur <http://www.cyberposte.com>. Cf. annexe XV.

²²⁸ Propos relatés par : « Bornes Internet : des accès publics mais pas toujours gratuits », *Les Echos*, 11 février 2002, p.86.

résolution de ces ratés qu'il sera possible de discerner l'appropriation ou non de ce nouveau service par l'opérateur ?

Pour préparer le déploiement des 1 000 bornes Cyberposte annoncées dans le contrat de plan entre l'État et La Poste, la mission Cyberposte a d'abord mis en place 48 bornes pilotes en septembre 1998 avec pour objectif de déterminer une architecture et de construire un cahier des charges. À partir des résultats de cette expérimentation, La Poste a ensuite mis en œuvre la généralisation et l'implantation, cahin-caha, des bornes Cyberposte entre les mois d'avril et de juillet 1999.

Le projet, étant donné son ampleur, sa technicité, et un engagement parfois confus de la part des cadres stratégiques et des cadres supérieurs, a rencontré de nombreuses difficultés. Cinq éléments illustrent le déploiement chaotique de ce nouveau service : le choix des bureaux, l'installation, la technologie, les approvisionnements et les réparations.

Le premier élément est un sujet difficile à évoquer, à analyser ou à juger : le choix de bureaux de poste a été réalisé non seulement en fonction de critères démographiques et économiques mais aussi en fonction de critères extraprofessionnelles, ou plus précisément de pressions politiques. Il ne faut donc pas être étonné que certains bureaux soient dotés d'une borne qui ne répond pas réellement aux besoins de leur clientèle.

L'installation des bornes est, en revanche, un sujet qui concerne l'ensemble des bureaux équipés. Tout d'abord, les préalables à l'installation de toute borne sont des travaux de câblage pour obtenir le raccordement téléphonique nécessaire au fonctionnement de l'Internet. En fonction des départements et en fonction de l'entregent du chef d'établissement, certains bureaux étaient déjà câblés avant la livraison de l'ordinateur. En revanche, d'autres bureaux ne l'étaient pas, impliquant ainsi un retard dans la mise à disposition de la borne au public. Le financement des travaux de câblage a lui-même été problématique : les directions départementales refusant de les financer, le siège social, à travers la mission Cyberposte, a dû financer les 1 000 abonnements au réseau numérique à intégration de services (RNIS).

Toutefois, la bonne réalisation des travaux de câblage n'est pas suffisante pour garantir le succès de l'installation de la borne dans la mesure où ils ne sont qu'une étape préliminaire. L'installation de la borne peut elle aussi être problématique : « l'installateur devait tout faire mais il a juste livré » reprochent de nombreux chefs d'établissement. Au personnel du bureau de se débrouiller pour comprendre comment installer puis mettre en route la machine sans avoir reçu la formation adéquate. Dans de nombreux cas, l'ordinateur est resté inactif dans un coin de la salle du public pendant plusieurs semaines, voire plusieurs mois : « la borne est arrivée au mois de mai mais on n'a pas pu la faire marcher avant juin. On a vraiment commencé qu'en octobre 1999 » [Chef d'établissement]. Au début de l'an 2000, 972 bornes avaient été livrées et seulement 890 connectées sur les 1 000 prévues.

Si les soucis d'installation de la borne sont un motif de mécontentement pour les chefs d'établissement, les agents de contacts en charge de l'animation des bornes installées ne se sentent pas concernés. En revanche, les agents de contact ont davantage souffert des multiples ratés technologiques du matériel ou du projet Cyberposte. Réalisant l'interface avec les clients, ils ont dû gérer et expliquer au client tous ces problèmes liés à la technologie. L'une des tâches les plus ardues a été de faire accepter par le client, après quelques mois de fonctionnement, le changement de son adresse @laposte.fr en @laposte.net sans possibilité pour ce client de récupérer l'historique ou le carnet d'adresse de sa messagerie ni les messages futurs libellés à sa première adresse. Ce changement semble toutefois être intervenu suffisamment tôt pour ne pas avoir mécontenté un trop grand nombre de clients. Nonobstant, les agents de contact ont dû faire face à d'autres problèmes technologiques, « la borne [qui] plante régulièrement », « la carte [qui] ne garde pas en mémoire les favoris », l'imprimante que l'agent de contact doit débrancher pour la réinitialiser, *etc.* Dans chacun de ces cas, l'agent de contact se retrouve seul face au client

et nombreux sont ceux qui ont pris l'initiative de compenser ces défauts de la technologie en offrant des minutes gratuites au client lésé²²⁹.

Les deux dernières illustrations de ce déploiement chaotique sont des difficultés rencontrées dans le développement des bornes : les défauts d'approvisionnements et les délais de réparation peuvent effectivement immobiliser ou diminuer les possibilités de ce service pendant plusieurs semaines. Les cartouches d'encre, par exemple, doivent être commandées à la DAPO mais « on ne les reçoit pas tout de suite, on ne les reçoit jamais en temps et en heure » déclare un chef d'établissement qui ajoute : « on ne peut pas laisser le client comme ça ». Dans un autre bureau de poste, le chef d'établissement et l'agent de contact affirment avoir attendu six mois avant d'obtenir la réparation d'un clavier cassé !

Toutes ces difficultés sont caractéristiques d'une activité nouvelle qui fait ses premiers pas. Cependant, les améliorations promises ne sont pas toujours constatées par le terrain : « on fait remonter, on nous répond qu'il va y avoir des améliorations mais on ne voit rien venir. » [Chef d'établissement] De tels propos conduisent à s'interroger sur la priorité que l'opérateur accorde à ce nouveau service.

Au-delà de la question de l'appropriation par La Poste de cette nouvelle prestation, l'ensemble de ces difficultés rencontrées lors du déploiement des bornes sur le terrain permet à la fois d'insister sur l'importance du support physique dans la réalisation de la prestation et de mettre en évidence la nature servicielle de cette nouvelle prestation. En effet, en reprenant la définition de Jean Gadrey (1992), les bornes Cyberposte à travers l'offre d'accès à Internet représentent une opération visant à la transformation d'état d'une réalité C – le poste informatique et à travers lui la navigation sur Internet – utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) B, réalisée par un prestataire A – La Poste et son fournisseur d'accès Internet – à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C. Les bornes donnent une matérialité non négligeable au service. Mais elles restent un support de la prestation et ne sont en aucun cas des produits aliénables. On pourrait discuter de la part de la relation de service comme mode de coordination entre A et B. L'agent de contact qui représente A agit très souvent comme orienteur et éducateur de B dans l'utilisation de C.

Les bornes Cyberposte représentent donc bien un nouveau service, imposé par la tutelle, dont le déploiement illustre à la fois l'importance du support de la prestation – les bornes Internet – et l'implication parfois hésitante de certains postiers. Peut-être ce manque d'implication des postiers s'explique-t-il par des fonctionnalités qui sont souvent éloignées des préoccupations opérationnelles du terrain.

II.2. Des fonctionnalités éloignées des préoccupations opérationnelles

Si les bornes Cyberposte apparaissent *a priori* comme une source de diversification pour La Poste, les intérêts que l'opérateur postal en retire sont mitigés. Bien que les objectifs du projet soient clairs, leur déclinaison hiérarchique et le pilotage des bornes ne figurent pas parmi les priorités des managers de terrain, en charge de l'exécution des tâches opérationnelles.

II.2.1. Un enjeu de développement partagé

Le discours officiel de La Poste sur le développement de cette nouvelle prestation est relativement obligeant. Les trois objectifs clairement formulés affichent des fonctionnalités tant pour La Poste que pour ses clients :

²²⁹ Cf. Chapitre III.2, § II.3.2.

1. mener une action pédagogique vis-à-vis du public, en facilitant l'accès aux nouvelles technologies de l'information et en mettant à disposition un agent de contact dont la mission est d'aider les utilisateurs dans la découverte de l'Internet ;
2. développer de nouveaux produits et services permettant à La Poste de tester de nouvelles prestations et s'appuyant sur les technologies nouvelles ;
3. améliorer l'image institutionnelle du groupe.

Avec le projet Cyberposte, La Poste souhaite clairement affirmer sa légitimité dans le domaine des NTIC en tant que fournisseur de services à valeur ajoutée. Le premier objectif semble pleinement atteint avec l'implantation d'un millier de bornes d'accès à Internet dans le réseau des bureaux de poste en France. Le deuxième objectif est réalisé non seulement à travers le réseau de bornes Cyberposte, mais aussi avec le développement de l'adresse électronique pour tous les Français ou les activités de certification de signatures de Certinomis. Le troisième objectif est également atteint car le positionnement de La Poste dans le secteur de l'Internet ajoute dynamisme et modernité à son image institutionnelle.

Pour autant, les trois objectifs officiels ne transparaissent pas toujours dans le discours des agents de contact ou des chefs d'établissement. Certes, le chef d'établissement et son personnel partagent facilement des objectifs d'action pédagogique et d'amélioration de l'image de La Poste. Cependant, ils ne se reconnaissent généralement pas dans des objectifs plus macro-économiques ou plus stratégiques.

À première vue, il ne semble pas y avoir comme objectif local de créer de la valeur autour de cette offre en proposant de nouveaux services ou produits. Néanmoins, certains bureaux considèrent le projet Cyberposte comme un enjeu pour le développement du bureau. Leurs objectifs sont non seulement ceux d'un service public qui doit familiariser le grand public à l'Internet, mais aussi et surtout ceux d'un service commercial qui cherche à attirer dans le bureau les individus qui n'y viennent jamais : l'étudiant, le jeune diplômé, le salarié, le chercheur d'emploi, ou le touriste qui veut envoyer un mél, se renseigner sur la ville, *etc.*

Les enjeux peuvent toutefois être perçus différemment par le siège social et par le terrain, surtout lorsqu'il existe une concurrence locale sur ce type de service. En effet, la présence d'une offre concurrente n'est pas toujours un vecteur positif pour l'image de marque de La Poste. Plusieurs cas d'accès gratuits offerts à proximité du bureau de poste ont ainsi été rencontrés pendant la période d'investigations. Ils étaient généralement offerts par une mairie ou par une médiathèque. Les infrastructures municipales ou départementales qui « concurrencent » l'offre de La Poste bénéficient en outre d'un équipement plus complet (traitement de texte, tableur, scanner, *etc.*). Parfois, La Poste est son propre concurrent lorsque des initiatives locales – comme dans le cas du département de la Creuse²³⁰ – ont permis la mise en place d'accès multimédias avant le lancement du projet Cyberposte. Dans la mesure où ces accès multimédias proposent généralement une gamme plus étoffée avec un logiciel de traitement de texte et un tableur, l'offre Cyberposte – limitée à un logiciel de navigation Internet – ne peut être que décevante. Aux « concurrents » locaux, comme la mairie ou la médiathèque, de récupérer les nombreux déçus. Aux banques également d'ouvrir des bornes Internet pour tenter de capter la clientèle jeune : « si on regarde la concurrence, le Crédit Agricole a fait une boutique jeune avec des bornes, dans le centre ville, en face du Monoprix... Quand on pense que les gens ont de moins en moins de doubles comptes. Les concurrents font des actions fortes auprès des jeunes. » [Directeur de groupement]

Cependant, certains agents de contact qui ne se désarment pas face au développement d'offres concurrentes : « à la bibliothèque ou au cybercafé, on ne s'occupe pas des clients ; ici ils sont tranquilles, ils savent qu'ils peuvent compter sur moi. Je les aide pour les démonstrations. » La

²³⁰ Cf. les partenariats de proximité de la Creuse : Chapitre III.1, § 2.

relation de service représente dans ce cas une véritable valeur ajoutée pour La Poste. Mais cette valeur ajoutée reste fortement dépendante de la présence d'un agent de contact et de la capacité de cet agent à répondre aux demandes formulées par les clients internautes.

Au final, les chefs d'établissement et les agents de contact ne se reconnaissent pas toujours dans les objectifs nationaux qui, selon eux, ne reflètent pas la réalité des enjeux locaux. Peut-être l'absence de pilotage territorial et d'objectivation sur cette nouvelle prestation renforcent-ils ce sentiment ?

II.2.2. Un pilotage territorial apathique face à l'effacement des structures hiérarchiques

La particularité du projet Cyberposte est le développement de nouvelles règles d'organisation au sein du groupe La Poste en termes de pilotage et de suivi. L'organisation est révolutionnaire dans le sens où elle efface les structures hiérarchiques et encourage une certaine transversalité. La principale caractéristique de l'activité Cyberposte est qu'elle est pilotée et suivie directement et uniquement par le siège social. Les délégations et directions départementales ne sont que très peu impliquées dans le suivi et la promotion de ce service. Aucun objectif de vente n'est fixé aux délégations, directions départementales, groupements ou bureaux de poste, et le suivi des résultats des bureaux de poste ne fait l'objet d'aucune évaluation du management.

Pendant ses premières années d'existence, le suivi des ventes et le pilotage de l'activité se sont faits directement à partir de la mission Cyberposte grâce à une *hotline* téléphonique et grâce au forum d'information « Cybernews » accessible sur accès réservé à tous les agents de contact.

Le forum Cybernews qui permet aux agents de contact d'échanger entre eux ou avec le siège social présente un potentiel très important en termes de pilotage, d'animation, de partage et de diffusion de bonnes pratiques. Toutefois, les débordements de certains de ses participants ont montré les défauts d'une conception simple basée sur l'honnêteté et la fiabilité de ses membres.

Le forum présente trois principales fonctionnalités : un forum de discussion sur différents sujets auquel tous les agents de contact peuvent participer, un rappel sur les différents aspects et règlements de l'offre Cyberposte, et une présentation hebdomadaire, trimestrielle et annuelle du classement des bureaux de poste par chiffre d'affaires réalisé. La mission Cyberposte présente ainsi son site : « Ce site a pour objectif principal de faciliter une animation immédiate et très réactive des agents de contact et constitue un support de communication interne avec l'équipe projet. Il permet à l'ensemble des acteurs du projet d'échanger des informations et des expériences. Il prévoit la mise en place de forums de discussion, la remontée du suivi des ventes et donne l'accès à l'annuaire du projet. »²³¹

Premier élément de ce forum Cybernews, le forum de discussion représente un véritable centre de partage et d'échange d'idées entre agents de contact. L'ergonomie du site facilite d'ailleurs l'accès aux thèmes précédemment abordés sur le forum. Tous les problèmes y sont traités, et certaines règles ont été adoptées. En effet, de nombreux emplois-jeunes, mécontents de leur situation, ont choisi d'évacuer leurs rancœurs sur le forum de discussion, le plus souvent avec des messages anonymes. L'objectif du forum est non pas d'encourager ce type d'échange, mais plutôt d'encourager des échanges féconds. La mission Cyberposte a donc réagi en édictant un règlement de bonne conduite : les « règles d'or » du forum qui « visent à faire du forum un lieu d'échanges convivial centré sur des préoccupations professionnelles »²³².

²³¹ Présentation du projet Cyberposte initialement publiée sur <http://www.cyberposte.com>. Cf. annexe XV.

²³² Extrait du forum Cybernews sur <http://www.cyberposte.com>.

C'est également par l'intermédiaire du forum Cybernews que la mission Cyberposte réalise un suivi des ventes dans les bureaux. Tous les lundis, chaque agent de contact est tenu d'enregistrer sur le site le nombre de cartes et de recharges vendues. En retour, la mission Cyberposte publie sur le site un classement hebdomadaire des dix meilleurs bureaux ainsi que des résultats ventilés sur différentes périodes par bureau, par département ou par délégation. Il s'agit toutefois davantage d'un *reporting* que d'un suivi des ventes. Une fois encore, les évaluations du management ou de l'agent de contact ne prennent pas en compte les résultats des ventes de cartes ou recharges Cyberposte. Personne n'est véritablement objectivé sur cette activité, ce qui explique qu'en 2000, seuls 400 à 500 bureaux faisaient remonter leurs résultats de manière hebdomadaire. Il n'existe, de toute manière, aucune sanction pour réprimander ceux qui ne se respecteraient pas la procédure. L'agent de contact dépend hiérarchiquement du chef d'établissement qui est le seul à pouvoir véritablement évaluer une faute : peut-être demande-t-il à l'agent de contact de veiller plus à l'accueil du public qu'à la borne Internet ? Plusieurs scénarios différents sont envisageables pour expliquer l'absence de remontée de résultats, voire la non activité de certaines bornes.

En 2001, des correspondants Cyberposte ont été nommés pour impliquer chaque échelon territorial dans les projets. Mais ces correspondants Cyberposte qui, dans leur majorité, travaillent au sein de services courrier/colis ont d'autres activités à gérer. Cyberposte n'est pour eux qu'une activité parmi d'autres, et revêt très souvent un caractère secondaire. Le travail de ces correspondants se résume bien souvent au *reporting* des chiffres d'affaires et au classement des bureaux.

Contrairement à d'autres produits ou services de La Poste, Cyberposte ne fait l'objet d'aucune initiative au niveau des délégations, départements et groupements en termes d'accompagnement commercial et de communication. À croire qu'aucun de ces niveaux hiérarchiques ne se sent véritablement impliqué dans la réussite de cette activité. Peut-on même parler de réussite pour une activité qui n'a pas d'objectif en terme commercial ?

La quasi-totalité des opérations de communication et des opérations commerciales autour de l'offre Cyberposte est impulsée par le siège. Il est possible de citer l'exemple de la carte de fidélité nominative et personnelle conçue au niveau national qui a été très bien accueillie à la fois par les agents de contact et par les clients : elle permet d'obtenir avec 10 heures de recharges achetées la 11^{ème} heure gratuitement. D'autres opérations suscitent toutefois moins d'enthousiasme comme, par exemple, la remise d'un porte-clefs lors de l'achat d'une carte : les agents de contact auraient préféré un porte-cartes, plus approprié. L'opération kadojaune²³³ n'a pas, non plus, obtenu un véritable succès : « ce n'est pas trop mal, mais les clients, quand ils prennent une carte, ils savent déjà où ils vont aller. » [Agent de contact]

L'accompagnement commercial est relativement inexistant et lorsqu'il existe, il ne répond pas toujours aux besoins de l'agent de contact ou du client. Les DLP, DGP ou directeurs du réseau grand public sont unanimes pour affirmer qu'il n'y a aucun pilotage et aucun suivi du service Cyberposte : c'est un service sur lequel n'existe aucun objectif de vente et aucune publicité ou animation commerciales, tant au niveau national qu'au niveau local. « Les bornes, on les a mises là où il y a des emplois-jeunes. Il n'y a aucun pilotage, aucun suivi, pas d'action pour développer cela » [Directeur du réseau grand public au niveau du département] ; « C'est certes valorisant en termes d'image mais ça manque d'animation. » [Correspondant Cyberposte de délégation]

Si les enjeux restent partagés, et si le pilotage semble, de par l'effacement des structures hiérarchiques, relativement faible, il n'en reste pas moins que certains bureaux rencontrent un véritable succès, tant en termes de chiffre d'affaires qu'en termes d'image pour le bureau de

²³³ Le 24 novembre 2000, La Poste a lancé le site www.kadojaune.com : c'est un site de liste de souhaits, principalement destiné aux enfants et aux adolescents, qui propose aux internautes de créer leur liste de cadeaux de Noël.

poste. Il doit alors exister des conditions locales qui dans le processus de servuction intègrent des éléments de conception de la prestation pour la rendre plus attractive aux yeux des clients et renforcent à la fois les liens affectifs, conatifs et cognitifs des clients.

II.3. Les conditions locales du développement

À l'origine, l'implantation d'une borne Cyberposte est conditionnée par la présence d'un agent de contact. L'agent de contact, qui relève d'un contrat emploi-jeune (CEJ), remplit des missions propres auxquelles les activités de la borne Cyberposte ne se sont ajoutées qu'*a posteriori*. S'intégrant dans une organisation nouvelle, l'agent de contact est amené à faire vivre la borne en l'absence de directives claires ou d'objectifs commerciaux. Il le fait à travers ses initiatives et en fonction du soutien qu'il reçoit de son chef d'établissement. Quels sont les résultats de ce projet dont le déploiement ne semble dû qu'aux quelques postiers qui y croient ?

II.3.1. Le CEJ comme animateur de la borne

Le plan d'implantation des bornes Cyberposte fixe comme condition nécessaire la présence effective d'un agent de contact, c'est-à-dire d'un emploi-jeune pour en encadrer l'utilisation. Le statut de cet agent de contact s'inscrit dans le cadre de la loi du 16 octobre 1997 et de l'accord cadre entre La Poste et le Ministère de l'emploi et de la solidarité. L'entreprise promet d'intégrer progressivement les emplois-jeunes dans son personnel.

Les agents de contact ont comme premières missions d'améliorer l'accueil du public, de gérer l'attente des clients en les orientant vers les automates ou en procurant à l'avance certains documents (*e.g.* bordereaux de recommandé), de répondre aux questions des clients et d'assister dans la mesure du possible la clientèle. En revanche, ils n'ont pas le droit de vendre.

L'activité Cyberposte s'est ajoutée pour enrichir la fiche de poste des agents de contact : « Les agents de contact affectés dans un bureau disposant d'un point d'accès Cyberposte continuent d'exercer toutes les attributions qui leur sont normalement dévolues. Leur action dans le cadre de Cyberposte vient compléter leur mission naturelle qui consiste à aider le public dans ses démarches. »²³⁴ Cette nouvelle activité apparaît comme une excellente opportunité pour eux : « Heureusement qu'elle est là, elle enrichit ma fiche de poste ! » [Agent de contact] Si l'activité Cyberposte représente une tâche supplémentaire pour l'agent de contact, elle ne semble pas remettre en cause la réalisation des autres missions qui lui sont dévolues. Officiellement, plusieurs objectifs sont assignés à l'agent de contact concernant la borne Cyberposte :

1. aider le public à faire ses premiers pas avec une approche simple et pratique ;
2. faire vivre le point d'accès en organisant l'affichage au sein du bureau et en surveillant ou accompagnant l'utilisateur de la borne (ce n'est pas un libre-service) ;
3. aller au devant du client pour les inciter à utiliser les équipements techniques ;
4. être attentif au besoin du client et aux imperfections de Cyberposte.

Le projet Cyberposte occupe, dès lors, une partie importante du temps de travail des agents de contact. Il facilite également leur intégration au sein de bureau de poste et permet d'atténuer les critiques formulées par des guichetiers à l'égard des emplois-jeunes :

1. les agents de contact ont pour mission d'encourager les clients à utiliser les automates. Les automates sont, aux yeux des guichetiers, un appareil qui réduit leur charge de travail et à terme peut signifier une perte d'emploi : « comme on faisait marcher les LISA, les guichetiers se disaient qu'on leur piquait des clients » [Agent de contact] ;

²³⁴ Présentation du projet Cyberposte initialement publiée sur <http://www.cyberposte.com>. Cf. annexe XV.

2. dans une majorité de bureaux de poste, les agents de contact sont des jeunes qui viennent d'une autre ville : « en plus les CEJ sont des gens qui viennent de plus loin alors que nos enfants cherchent du travail ! » [Guichetier].

Si les relations entre l'agent de contact et le guichetier ne sont pas toujours faciles, Cyberposte a largement participé à l'intégration de l'agent de contact dans l'équipe guichet. Les chefs d'établissement de plusieurs bureaux de poste ont ainsi demandé aux agents de contact de former une partie du personnel guichet à l'utilisation de la borne ou à la navigation sur Internet. Cette proposition de formation a rapidement été généralisée lorsqu'une carte Cyberposte a été offerte gratuitement à chacun des postiers. Cela a facilité la relation entre les agents de contact et les guichetiers. Dans certains bureaux, l'agent de contact va jusqu'à proposer de former les enfants de postiers pendant les vacances scolaires !

Toutefois, l'intégration de l'emploi-jeune au sein du bureau de poste et au sein de l'institution postale ne s'arrête pas à la relation avec les guichetiers ni à son encadrement par le chef d'établissement. La motivation et l'implication des emplois-jeunes dépendent également de leur gestion par le service des ressources humaines de la direction départementale. Ainsi chaque département a-t-il son propre mode de pilotage. Dans certains départements, un suivi mensuel est réalisé par la direction départementale et les emplois-jeunes ont formé un réseau solidaire et cohésif. Dans d'autres départements, le suivi de la direction départementale ou du tuteur de l'emploi-jeune – généralement, le chef d'établissement – n'est pas correctement effectué. La qualité de ce suivi dépend de nombreux facteurs allant de la personnalité de l'emploi-jeune au dynamisme de la direction départementale. Plusieurs remarques, certes non représentatives, des CEJ on ainsi pu être relevées : « il n'y a aucun suivi de la DRH. C'est complètement tout le contraire de ce qui était annoncé. » ; « à la suite d'une réunion syndicale, on a demandé une audience à la direction pour savoir si on allait être intégré un jour ». Il est vrai que plusieurs emplois-jeunes ont réclamé, peut-être trop rapidement ou trop expressément, leur intégration dans le personnel de La Poste.

Il faut également tenir compte de la marge de manœuvre que laisse le chef d'établissement à l'agent de contact. Chaque chef d'établissement ne donne pas les mêmes tâches à accomplir à l'emploi-jeune. « Ici, on me tient à ma fiche de poste » déclare un CEJ. Dans d'autres endroits, le chef d'établissement incite l'emploi-jeune à faire de la vente, si même c'est un guichetier qui enregistre la commande.

Du reste, la formation est jugée par beaucoup insuffisante et les emplois-jeunes « apprennent beaucoup sur le tas » [Agent de contact]. Ils ont reçu une formation de deux jours pour leur permettre d'assurer différentes tâches : création de boîtes aux lettres, personnalisation des cartes Cyberposte, recharge des cartes Cyberposte et suivi des ventes. Beaucoup d'agents de contact ont jugé cette formation très théorique et peu pratique. Cependant, beaucoup ont acquis la pratique par eux-mêmes et une formation supplémentaire n'aurait pas forcément été utile pour compléter leur apprentissage face à des situations parfois fortuites.

II.3.2. L'esprit d'initiative des agents réparateurs

L'emploi-jeune est fréquemment confronté à des situations pour lesquelles il doit donner une réponse ou trouver une solution qui n'existe dans aucun manuel ou qui n'est donnée dans aucune formation. S'ils doivent être attentifs aux besoins du client et aux imperfections du service, « les agents de contact sont en première ligne et sont les mieux placés pour en percevoir les défauts et proposer des améliorations. »²³⁵ L'apprentissage est nécessaire en particulier lorsque la solution à

²³⁵ Présentation du projet Cyberposte initialement publiée sur <http://www.cyberposte.com>. Cf. annexe XV.

un problème peut être trouvée localement. Les exemples d'initiatives créées par le terrain sont effectivement nombreux : « On se débrouille pas mal tout seul. » [Agent de contact]

L'emploi-jeune doit faire preuve d'initiative quand il se trouve face à des situations imprévues ou insolites. Le premier exemple est celui du client qui surfe sur des sites pornographiques. Un agent de contact rencontré a ainsi expliqué avoir été mal à l'aise et pris au dépourvu lorsqu'il a rencontré ce cas de figure pour la première fois : il n'a pas osé demander au client d'arrêter. Lorsque le client est réapparu deux mois plus tard, l'agent de contact avait eu le temps de développer un argumentaire en collaboration avec le chef d'établissement et avec ses collègues. Il a expliqué au client que la borne se situait dans un espace public où circulent des enfants, et le client, compréhensif, n'est plus réapparu. Peut-être ce genre d'événement peut-il être évité par un contrôle des sites accessibles à partir de la borne ?

Le deuxième exemple représente un abus d'utilisation de la borne qui n'est interdit par aucun règlement. Deux collégiennes se rendent régulièrement sur la borne Internet pour surfer sur les sites des *Boy's Band* et en imprimer une très grande partie. Imprimer régulièrement 150 pages de photographies épuise très rapidement une cartouche d'encre. Quand on sait que deux cartouches d'encre coûtent environ 37 €, le coût supplémentaire de ces deux collégiennes par rapport à un client normal n'est pas négligeable, d'autant plus qu'à cette époque, l'impression était gratuite et illimitée. La qualité du service en a été affectée parce que les deux cartouches d'encre ont été épuisées plus rapidement que prévu et que l'approvisionnement a fait défaut. La suggestion de l'agent de contact est donc de tarifer ou de limiter les impressions.

Au-delà de ces deux situations fortuites, l'agent de contact se trouve souvent dans une situation de réparation : il doit trouver un moyen de compenser lorsque la prestation est défectueuse. Jusqu'en 2001, de nombreux agents de contact ont offert des crédits de minutes gratuites pour contenter les clients. L'agent de contact possédait à cette époque un pouvoir discrétionnaire total sur les recharges dans la mesure où il n'existait aucun lien entre la recharge effectuée sur la borne et le paiement effectué au guichet. Beaucoup d'agents de contact avouent avoir fait un « geste commercial » pour « donner une meilleure image » : « les clients reviennent car ils sont satisfaits » [Agent de contact]. C'est le cas lorsque la borne « plante » et que le client perd tout son travail. C'est aussi le cas lorsque l'agent de contact souhaite récompenser un client fidèle ou fidéliser un client, et ceci sans attendre que La Poste développe une carte de fidélité. Des remarques issues du forum confirment ce type de pratique : « et puis pour la fidélisation, j'ai tout testé, le mieux, c'est la présence ; ne pas hésiter à leur montrer, le faire à leur place, effacer, et rester derrière eux pendant qu'ils le refont (pour les novices bien entendu) ; pour les habitués du net, leur mettre un petit quart d'heure "commercial" au moment de la recharge, et surtout, bien entretenir la machine ; si ça ne marche pas, ils se lassent et vont voir ailleurs... » ; « l'accueil avec un grand A est indispensable. Il faut se montrer très disponible. Être très généreux en rajoutant des unités gratuites quand il y a plantage. » [Agents de contact] Mais pour éviter tout abus, la mission Cyberposte a réduit la marge de manœuvre des agents de contact en juin 2001 : dans la mesure où la mission Cyberposte estime que 30 à 40% de la facture téléphonique n'apparaissait pas dans le chiffre d'affaires, les clients doivent désormais contacter le service consommateur lorsqu'ils rencontrent une difficulté et en fonction de leur cas, une carte gratuite leur sera envoyée ou non.

L'animation de la borne n'est toutefois pas tributaire à 100% de l'agent de contact. Celui-ci doit parfois mobiliser ses collègues et le chef d'établissement pour développer une politique d'animation locale de la borne. En effet, certains bureaux organisent des animations qui ne sont impulsées ni par le département, ni par la délégation. La « vie » de la borne dépend de la volonté de l'agent de contact et de son chef d'établissement, et des perspectives qu'ils perçoivent dans ce nouveau service : « les résultats sont au bon vouloir des emplois-jeunes (...) Tout va dépendre de la motivation et de l'intégration de l'emploi-jeune » [Correspondant Cyberposte de délégation]. Mais les agents de contacts ne sont pas toujours associés à un chef d'établissement enthousiaste, et inversement : « Cyberposte, je ne suis pas tellement au courant. C'était une opportunité parce

qu'il y avait un agent d'accueil et ça ne pompe pas les moyens sur l'organisation existante. C'est une opportunité à voir, peut-être pour faire venir les jeunes à La Poste » déclare sans conviction un chef d'établissement.

La question principale porte en fait sur les motivations d'un chef d'établissement à encourager l'animation de la borne Internet lorsqu'il n'est pas évalué sur ce type de service. Si certains chefs d'établissement semblent ne pas se préoccuper de la borne Cyberposte, d'autres encouragent leurs agents de contact dans leurs initiatives et quelques uns d'entre eux fixent des objectifs de vente à leurs agents de contact. La vie de ce nouveau service répond donc bien aux choix stratégiques clairement énoncés par le siège social : « les objectifs de Cyberposte sont simples, mais ils autorisent une grande autonomie au plan local. Chaque établissement pourra donc prendre les initiatives qui lui sembleront nécessaires pour assurer la réussite du projet au plan local ». Cependant, « pour des raisons techniques et afin d'assurer la cohérence du projet, ces initiatives devront toutefois être soumises à l'équipe de projet »²³⁶, mais est-ce toujours le cas et quel niveau d'initiative faut-il comprendre dans cette phrase ?

En définitive, le projet Cyberposte reste un projet contrôlé par le siège social. Il y a certes un apprentissage local important. Mais cet apprentissage n'est pas véritablement créateur de valeur au sens où l'offre de services n'est pas développée par ce niveau local. Les agents de contact et les chefs d'établissement peuvent toutefois, de par leur implication, contribuer au succès de cette nouvelle prestation. Les agents de contact sont également invités, à travers le forum Cybernews, à apporter toute information vitale pour l'amélioration de la prestation. Non seulement ils peuvent participer à la conception de la prestation en adaptant les services autour de la borne, mais encore ils peuvent faire remonter tout défaut de conception dans l'offre.

La mission Cyberposte qui chapeaute l'ensemble du projet est donc, grâce à son forum de discussion, au courant des problèmes majeurs rencontrés sur le terrain. C'est un avantage, rare dans les services du siège social de La Poste, de connaître aussi précisément tous les tenants et aboutissants d'un projet. Cependant, ce pilotage qui est uniquement national et qui ne passe pas par les échelons hiérarchiques territoriaux en fait un service parfois délaissé. La personnalité du chef d'établissement et celle de l'agent de contact sont des éléments moteurs du succès de la prestation dans un bureau de poste.

Si le lancement des bornes Cyberposte a pleinement profité des emplois-jeunes qui avaient été recrutés antérieurement, la disparition des agents de contact pose la question du transfert de leur savoir-faire, de leur compétence, et de leur activité lié à l'Internet au sein du bureau de poste. Certes, une partie importante des activités comme la recharge d'une carte peut désormais être effectuée sans l'aide de l'agent de contact²³⁷. Il n'en demeure pas moins que le guichetier ne dispose pas du temps nécessaire pour réaliser l'encadrement pédagogique de l'internaute, voire ne possède pas forcément les compétences nécessaires pour conseiller un client de la borne.

III. Le publipostage non adressé : l'innovation domestiquée ?

Le troisième et dernier exemple d'innovation initiée par le sommet est le publipostage non adressé, plus communément dénommé « publicité non adressée » (PNA). Il existe à La Poste depuis plus de trente ans et ne constitue pas véritablement un nouveau service. Façonné par des

²³⁶ Jourdas G., « Rôle et missions des agents de contact chargés de l'utilisation d'une borne Cyberposte », Note interne, La Poste, DRGP/Mission Cyberposte, 18 janvier 1999.

²³⁷ Le client obtient un numéro pour faire sa recharge virtuellement en grattant un « ticket recharge ».

acteurs locaux, il a pour première origine une demande et un apprentissage locaux. Instituée sur l'ensemble du territoire au début des années 1970, cette activité ne relevait pas jusqu'à récemment « de la “gestion noble” du service public postal [mais elle s'est] avec le temps intégrée à l'univers professionnel des postiers »²³⁸. Le publipostage non adressé n'avait jusqu'en 1997 jamais fait l'objet de véritables pilotage et normalisation de ses politiques de production et de marketing au niveau du siège.

Depuis 1997, cette activité non « noble » a fait l'objet de réglementations et de restructurations destinées à standardiser et professionnaliser sa réalisation. Le service a également été amélioré dans une logique de différenciation de l'offre par rapport à ses concurrents. En 2003, après avoir officiellement acquis son principal concurrent dans ce domaine, Delta Diffusion, La Poste a décidé de la filialisation de l'ensemble de ses activités de PNA au sein de l'entité Mediapost.

Le publipostage non adressé représente une innovation ancienne, qui a été progressivement diffusée puis normalisée. En quoi ce nouveau service déployé par le siège social a-t-il été approprié par le terrain ? Quelles sont les logiques locales qui ont répondu à cette offre descendante ? Comment la renormalisation des années 1997-2002 a-t-elle été perçue et acceptée par le terrain ? L'innovation est-elle en soi domestiquée aujourd'hui ?

La nature du service, son contenu et ses fonctionnalités ne parviennent pas à faire oublier que La Poste affronte la concurrence dans ce secteur d'activité. Certes, le déploiement de la production, des règles RH, de l'organisation autour de ce service – considéré comme secondaire – ont été hétérogènes jusqu'en 1997, à défaut d'une réflexion quant à l'optimisation de ses performances. Toutefois, la prégnance accrue des offres concurrentes a contraint l'opérateur postal, à partir de 1997, à homogénéiser de l'offre, à standardiser sa production, et à pilotage le service : complètement réorganisée, l'activité est désormais filialisée au sein de l'entité Mediapost.

III.1. De l'ISA à la PNA : fonctionnalités et enjeux d'un service ouvert à la concurrence

La Poste est l'un des premiers acteurs sur le marché du publipostage non adressé. Elle y intervient depuis le début des années 1970. Si l'innovation, en elle-même, est vieille de plus d'un demi-siècle, son appropriation et sa normalisation ont été plus longues à mettre en œuvre dans la mesure où la distribution de la PNA a longtemps été considérée comme secondaire parmi des activités de La Poste. Néanmoins, ses fonctionnalités pour le client et pour l'opérateur ne sont pas négligeables : la PNA est notamment le média de publicité le plus apprécié de la population. Les atouts que revêt cette prestation ne sont toutefois pas garantis par un monopole : La Poste rivalise avec ses principaux concurrents pour proposer l'offre la plus compétitive.

III.1.1. Un service vieux d'un demi-siècle

Depuis ses premières manifestations dans les années 1950, la PNA a suscité un intérêt accru des annonceurs créant ainsi de multiples opportunités que La Poste n'a pas voulu laisser échapper : la prestation de distribution de la PNA est officiellement reprise par la Poste en 1971, et elle s'enrichit progressivement pour proposer dès 1987 un ciblage géomarketing de la distribution aux annonceurs. S'il s'agit de distribuer des messages sans référence personnelle, sans adresse et sans nom pour le compte d'un tiers, la prestation est réalisée en fonction d'une sélection de quartiers de distribution.

Déjà, entre 1953 et 1956, la Poste avait mis en place une distribution d'objets sans adresse pour répondre à une demande tant interne qu'externe. La finalité était de distribuer des échantillons

²³⁸ Mamou Y., « La publicité, un sujet qui fâche », *Le Monde*, supplément économie, 29 juin 1999, p.II.

(savons, dentifrices) et de la publicité directe. Le service a, toutefois, été supprimé en 1956 à la suite de difficultés d'exploitation et à la demande des organisations syndicales. La Poste devait, en effet, faire face à une demande accrue de distribution d'échantillons alors que les services de distribution commençaient seulement à être équipés de véhicules motorisés. Le caractère gratuit de l'offre et l'absence de réglementation sur le volume des échantillons distribués étaient également problématiques. Les syndicats estimaient également que ce service ne répondait pas à une mission du service public.

À partir des années 1950, la création de plusieurs sociétés privées permet de reprendre et de perpétuer le service de la distribution des imprimés abandonné par la Poste. Ces initiatives connaissent un véritable succès étant donné l'essor considérable des budgets de publicité des entreprises. La création d'organismes de distribution des objets non soumis au monopole est ainsi favorisée par la demande. Pour endiguer le développement de ces sociétés privées qui, à terme, pourraient devenir ses concurrentes, la Poste décide de commercialiser à nouveau la distribution d'imprimés sans adresse (ISA) en 1970. Le but est de « lutter contre l'extension des réseaux privés de distribution susceptibles de porter atteinte au monopole postal. Le Conseil d'État a d'ailleurs confirmé dans un arrêt du 4 juillet 1973 que cette activité nouvelle était conforme “tant à l'intérêt du public qu'à celui du bon fonctionnement du service sous monopole dont elle constitue le complément national”. »²³⁹ La Poste en profite pour officialiser et institutionnaliser une pratique qui avait perduré de manière officieuse dans certains établissements. La distribution des ISA existait déjà de fait dans certains bureaux où des chefs d'établissement et des facteurs avaient négocié avec des annonceurs locaux de manière informelle.

Avant d'être généralisée à l'ensemble du territoire français, la distribution de l'ISA a fait l'objet d'un premier test dans le département de la Moselle dès avril 1970. Cette expérience, fructueuse, confirme l'utilité et les potentialités d'un positionnement de l'opérateur national sur ce marché fortement compétitif. L'opérateur obtient alors par un décret portant réaménagement des taxes des services postaux et financiers²⁴⁰ l'autorisation officielle de distribuer des ISA sur l'ensemble du territoire français. Ce décret est perçu comme une véritable révolution, car non seulement il autorise l'administration des postes et télécommunications à effectuer la distribution d'ISA, mais aussi il instaure des tarifs contractuels.

Le lancement de cette prestation fait l'objet d'une normalisation qui avait fait défaut dans les années 1950. Non seulement un processus opératoire est fixé pour commercialiser et réaliser la prestation, mais aussi la prestation est délimitée et tarifée en fonction des objets distribués. Avec ce nouveau service, l'annonceur doit prendre contact avec un receveur des postes ou l'attaché commercial d'une direction départementale pour formuler sa demande avec précision. La distribution, une fois contractualisée, est assurée en majorité par les préposés volontaires, qui effectuent cette tâche en plus de leur tournée ordinaire. Les préposés sont payés à l'objet distribué et perçoivent une rémunération égale à 50% du trafic payé par le client. Les tarifs tiennent compte du poids de l'imprimé et de la densité de l'habitat dans la zone concernée. Des contraintes sont fixées sur le format et sur le poids des imprimés pour éviter les écueils des précédentes expériences.

La normalisation du service s'accompagne d'une définition précise de l'ISA par le service commercial : l'ISA est un « message de prospection commerciale à distribuer dans tous les foyers d'une circonscription déterminée, de format et de conditionnement ne présentant aucune difficulté pour l'exécution du service. Au gré de l'expéditeur, les ISA peuvent être présentés sous forme de carte, à découvert, placés sous bande ou sous enveloppe ouverte ou fermée. Sous peine

²³⁹ Secrétariat d'État aux postes et télécommunications, *Repères*, n°42, 15 octobre 1979, sans pagination.

²⁴⁰ Décret n°70-1295 du 23 décembre 1970 portant réaménagement des taxes des services postaux et financiers du régime intérieur, *Journal officiel de la République française*, n°303, 31 décembre 1970, pp.12302-12308.

de contrevenir au monopole postal (art L2.2 du code des PTT) les entreprises privées ne peuvent distribuer des imprimés insérés dans une enveloppe close. »²⁴¹

Cette définition de l'ISA inclut les cinq catégories de publicités non adressées qui existent aujourd'hui :

1. les périodiques « gratuits » d'annonces, souvent hebdomadaires, contenant au moins une page d'informations sur la vie locale, sans publicité (rares) ;
2. les autres périodiques « gratuits » d'annonces ;
3. les catalogues de promotion, soldes, déstockage ;
4. les catalogues de prix d'appel ;
5. les simples feuilles de publicité, tracts, cartes de visite.

Contrairement au cas de La Poste, la distribution de périodiques gratuits est souvent à l'origine de la création d'une société de distribution de PNA. Le journal d'annonce gratuit « Bonjour » est, par exemple, associé au développement de la société Delta Diffusion²⁴² dans ce secteur. Chaque acteur peut ainsi avoir des parts de marché différentes en fonction du type d'imprimé distribué.

L'offre de distribution a également évolué avec le temps pour proposer au client un service à plus grande valeur ajoutée. Chacun des principaux acteurs de ce secteur a développé une cartographie sociodémographique de la France pour pouvoir proposer à ses clients le ciblage le plus fin possible. L'offre de distribution est donc de plus en plus associée à des critères géographiques et sociodémographiques : temps d'accès au magasin, distance du magasin, type d'habitat, surface de l'habitation, densité d'habitation, tranche d'âge, activité, niveau de revenu, données d'équipement spécifiques, modes de vie, habitudes de consommation des ménages, *etc.* Chacun tente de modéliser et de cartographier la population française pour enrichir son offre. Que ce soit Mediapost, la filiale de La Poste, ou Adrexo, le principal concurrent, chacun propose une offre graduelle en fonction de la précision des critères de sélection retenus par le client.

La distribution de la PNA apparaît donc comme un véritable service si l'on reprend la définition de Jean Gadrey (1992) : c'est une opération, visant à une transformation d'état d'une réalité C – la distribution dans les boîtes aux lettres des imprimés sans adresse – possédée par un client B – l'annonceur – réalisée par un prestataire A – La Poste – à la demande de B, et souvent en relation avec lui – notamment pour choisir les quartiers de distribution – mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C. La prestation de service ne se limite pas à la distribution et doit également inclure d'autres éléments comme le conseil offert par les opérateurs au moment de la formulation de la demande pour élaborer le ciblage géomarketing de la distribution.

Si la création de ce service remonte à 1953, son enrichissement à travers le développement d'une offre de ciblage géomarketing est plus récent. L'enrichissement de la prestation montre que la direction de La Poste se préoccupe peut-être davantage d'un service qui a longtemps été considéré comme marginal. Pourtant, les fonctionnalités de ce service sont aujourd'hui indéniables à la fois pour l'opérateur et pour ses clients.

III.1.2. Des fonctionnalités longtemps mésestimées

Que ce soit le distributeur ou que ce soit l'annonceur, chacun trouve aujourd'hui un intérêt dans la distribution de PNA. Tout d'abord, la PNA représente pour La Poste une prestation

²⁴¹ Note DGP/Service commercial, 1^{er} juillet 1971.

²⁴² Delta Diffusion a été racheté par Mediapost, filiale de La Poste, en 2003.

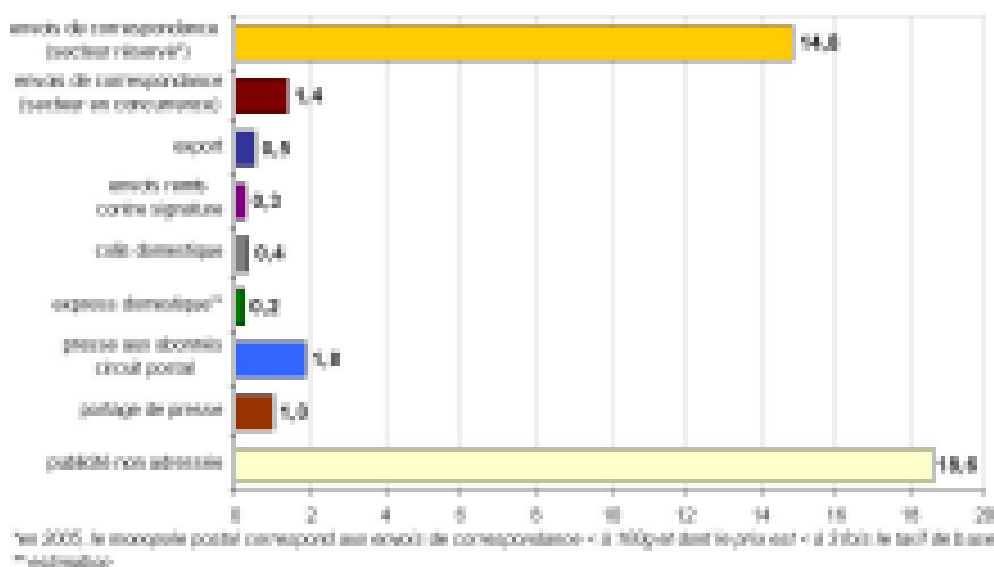
génératrice d'activité et de revenus à la fois grâce à ses activités de distribution et à son activité de ciblage géomarketing. Ensuite, l'annonceur, client de l'opérateur, y trouve un média peu onéreux et apprécié des Français, dont le rapport coût sur acte d'achat du consommateur est attrayant.

III.1.2.1. D'un trafic marginal à une activité à forte valeur ajoutée

Lorsque la Poste reprend l'activité de distribution de PNA dans les années 1970, celle-ci apparaît comme un service secondaire et marginal aux yeux des postiers. Le discours des syndicats est emblématique. Au-delà du reproche fait à la direction générale des Postes de favoriser les grosses entreprises, les syndicats ne perçoivent pas dans la distribution des ISA une opportunité pour augmenter le trafic postal : « la stagnation du trafic résulte d'autre chose que de la non distribution des ISA ; vouloir redresser la situation par un trafic marginal ne constitue pas la véritable solution »²⁴³ déclare un représentant syndical FO ; de son côté, un représentant de la CGT « s'interroge sur les conditions qui ont conduit l'Administration à rechercher un trafic extérieur à la vocation traditionnelle du service postal »²⁴⁴.

La marginalité de cette prestation est renforcée par les résultats qu'elle engendre. Même si la Poste multiplie par douze son chiffre d'affaires de distribution des ISA entre 1972 et 1978²⁴⁵, les ISA ne représentent à la fin des années 1970 qu'environ 5% du trafic total de la Poste et 0.67% des recettes postales. La croissance reste toutefois vive, tant par un processus de croissance interne que par un processus de croissance externe. Ainsi, en 2005, La Poste distribue-t-elle 10 milliards d'objets non adressés et réalise-t-elle un chiffre d'affaires de 370 millions d'euros à travers sa filiale Mediapost.

Figure 5 – Marché postal en volume en 2005 (milliards d'objets)



Source : ARCEP, *Observatoire des activités postales : année 2005*, décembre 2006, p.4.

²⁴³ Comité technique paritaire central de la direction générale des Postes, *Procès verbal de la séance du 3 novembre 1971*.

²⁴⁴ Comité technique paritaire central de la direction générale des Postes, *Procès verbal de la séance du 3 novembre 1971*.

²⁴⁵ La Poste réalise en 1972 un chiffre d'affaires de 1 040 000 € pour 77,2 millions d'objets distribués ; et en 1978 un chiffre d'affaires de 12 489 000 € pour 654 millions d'objets distribués.

Avec 10 milliards d'objets traités contre 14,8 pour le courrier adressé du secteur réservé²⁴⁶, l'activité de distribution de la PNA à La Poste n'est pas négligeable. Le potentiel du marché, 18,6 milliards d'objets traités, représente presque la moitié des objets traités du marché postal²⁴⁷. À la lecture de ces chiffres, la marginalité de cette prestation paraît évanescence. Il faut toutefois élargir la comparaison aux chiffres d'affaires générés par ces activités. Avec seulement 370 millions d'euros de chiffre d'affaires contre 6,6 milliards d'euros pour le courrier adressé du secteur réservé, le rapport volume traité sur chiffre d'affaires généré est largement en faveur du second²⁴⁸. De tels résultats expliquent que la distribution de la PNA ait souvent été considérée comme une activité marginale.

Pour autant, les nombreuses fonctionnalités de l'activité de distribution de la PNA tendent à faire de cette activité un des moteurs de développement de l'opérateur postal. À la faiblesse du chiffre d'affaires, il faut tout d'abord répondre que, contrairement au courrier adressé, le publipostage non adressé ne nécessite ni collecte, ni tri, ni tournées quotidiennes de distribution. Le positionnement de La Poste sur ce marché permet également à l'opérateur d'affaiblir ses concurrents pour qu'ils n'aient pas la surface financière ou organisationnelle suffisante pour le concurrencer sur le marché du courrier adressé : seul Adrexo, son principal concurrent sur la PNA, constitue aujourd'hui une menace dans le domaine du courrier adressé. Ensuite, dans un contexte de baisse en volume de l'activité courrier, la PNA résiste. Elle permet de générer de l'activité dans certaines zones de distribution qui en manque (principalement les zones rurales). Elle engendre également du trafic courrier indirectement (lettres, mandats, paquet ou cartes T). Enfin, à travers l'offre de ciblage géomarketing, la distribution de PNA se transforme en service à forte valeur ajoutée.

L'activité de distribution de la PNA est d'autant plus intéressante pour l'opérateur postal et ses concurrents qu'elle a bénéficié d'un taux de croissance très élevé dans les dépenses des annonceurs. Les clients semblent y trouver leur intérêt.

III.1.2.2. Un outil de marketing direct plébiscité par les ménages

La PNA apparaît effectivement comme un média singulier et attractif pour les annonceurs. Ce média possède à la fois un modèle économique avantageux et une forte réceptivité des ménages aux messages distribués.

La PNA est un support de diffusion publicitaire peu onéreux qui présente une relative efficacité commerciale pour les annonceurs. Ce média permet de toucher des cibles de populations précises pour un coût bien inférieur au courrier adressé ou à d'autres moyens traditionnels de communication. Il est également relativement souple à mettre en œuvre.

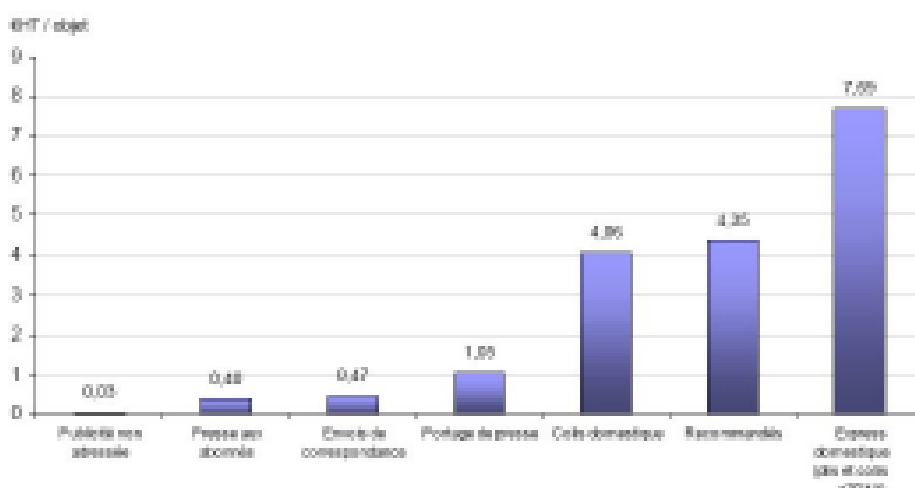
À l'échelle du marché postal, la PNA apparaît véritablement comme le vecteur postal le plus économique. La figure 6 est univoque : la PNA coûte en moyenne 0,03 € par objet contre 0,47 € pour une correspondance adressée.

²⁴⁶ Le secteur réservé correspond au marché du courrier dont le monopole est accordé à La Poste. En 2005, il s'agissait de toutes les correspondances dont le poids est inférieur à 100 grammes. Depuis le 1^{er} janvier 2006, il s'agit de toutes les correspondances dont le poids est inférieur à 50 grammes.

²⁴⁷ Cf. figure 5.

²⁴⁸ Cf. en annexe XVI les chiffres des marchés postaux en France en 2004.

Figure 6 – Indicateur de prix moyen par produit en 2004 : Ratio revenu sur volume



Source : ARCEP, *Observatoire des activités postales : année 2004*, 11 avril 2006, p.3.

Au faible coût de ce média, il convient d'ajouter l'accueil favorable des ménages accordé à ce vecteur de communication. Il importe de ne pas se fier au discours du facteur qui donne une image partagée de la réceptivité des ménages : « il y a des gens qui refusent la pub, et des gens qui ne veulent pas qu'on s'en sépare » [Facteur]. Certains clients râlent un jour (« Tu viens nous voir, t'as que ça à nous amener ») et un autre jour demandent pourquoi ils n'en ont pas eu. Pour mesurer plus précisément le comportement des ménages face à ce média, La Poste effectue depuis plusieurs années des sondages *via* la Sofrès. Les résultats sont invariablement positifs pour la PNA²⁴⁹.

Les principaux chiffres de l'enquête « Les Français et le courrier publicitaire » réalisée en 2005 démontrent cet engouement pour la PNA²⁵⁰. Ce média constitue un relais efficace pour l'action commerciale des magasins, fortement incitateur à l'acte d'achat et faiblement rejeté par la population :

1. 92% des Français qui reçoivent des imprimés publicitaires non adressés les lisent ou les parcourent ;
2. le courrier publicitaire non adressé est conservé par les Français à 80% lorsqu'il s'agit d'une offre de réduction, à 71% lorsqu'il s'agit d'un catalogue ou à 69% lorsqu'il s'agit d'échantillons ; ces pourcentages sont encore plus favorables avec les jeunes ;
3. 95% des Français n'apprécient pas les appels téléphoniques publicitaires : le courrier publicitaire, adressé ou non, apparaît comme moins agressif ;
4. au cours des trois derniers mois, près de deux tiers des interviewés déclarent s'être déplacés dans un magasin après réception d'un imprimé publicitaire sans nom ni adresse et 62% déclarent avoir effectué un achat ;
5. le courrier publicitaire non adressé n'est pas rejeté massivement : seuls 4% des foyers ont apposé un autocollant « stop pub » sur leur boîte aux lettres.

La conclusion de l'enquête réalisée par TNS-Sofrès reste très positive sur l'avenir de la PNA : « Alors que dans les années 1970, on disait que le courrier allait mourir à cause du téléphone, dans

²⁴⁹ Cette étude reprend les résultats d'une enquête réalisée en 2005. À titre de comparaison, figurent en annexe XVII les résultats d'une enquête réalisée sur le courrier publicitaire en 1997.

²⁵⁰ « Les Français et le courrier publicitaire », Enquête La Poste-Mediapost / TNS-Sofrès, 16 décembre 2005.

les années 1980, que la société du “zéro papier” allait supprimer tous les supports physiques, dans les années 1990, que le fax représentait une panacée pour la relation commerciale, et enfin dans les années 2000, qu’Internet entraînerait le passage au tout numérique, cette étude conforte l’idée que le courrier publicitaire est plus que jamais un média d’avenir. Sa force résidant notamment dans sa complémentarité avec les autres médias. Un média par la même incontournable dans une stratégie de communication. »²⁵¹ Cette vision est renforcée par le sentiment que le courrier publicitaire est un vecteur de communication apprécié des ménages : « J’ai la conviction que la PNA sera demain, avec l’affichage, le seul *mass* média à la disposition des annonceurs et le seul à pénétrer à l’intérieur du foyer » explique un ancien président de Mediapost²⁵².

Si les résultats des enquêtes de satisfaction des ménages paraissent encourageants pour la PNA, il convient de ne pas oublier que la PNA doit son essor, en France, aux grandes surfaces. Il apparaît ainsi souvent comme le média du pauvre dans les agences de publicité. Il est surtout remis en question, non pas par l’arrivée du mél – Mediapost propose d’ailleurs des solutions d’*e-mailing* géolocalisé – mais par le changement de la loi au 1^{er} janvier 2007 : les enseignes de distribution ont désormais accès aux écrans publicitaires des chaînes hertziennes nationales et risquent de réduire leur budget en faveur de la PNA.

La seconde faiblesse de ce média est la difficulté de contrôler la qualité de la distribution. Aucun des acteurs n’est aujourd’hui véritablement capable de mesurer objectivement une qualité de service et de faire la preuve de l’efficacité du média. Il arrive encore souvent que des employés des distributeurs, volontaires ou non, ne soient pas motivés et se débarrassent de leur stock de messages à distribuer dans une poubelle ou sur un terrain vague.

Malgré ces deux faiblesses, la PNA reste très attractive pour les annonceurs. Toutefois, si le marché est favorable à l’essor de ce média, cela profite à la fois à La Poste et à ses concurrents. Chacun cherche donc à différencier son offre.

III.1.3. Se différencier pour affronter la concurrence

Dans la mesure où la PNA n’est pas considérée comme un envoi postal, le marché de la distribution des plis non adressés est totalement ouvert à la concurrence et chacun des acteurs cherche à se différencier des autres.

Pour améliorer sa position et renforcer son avantage concurrentiel, La Poste a racheté Delta Diffusion, l’un de ses principaux concurrents dans le domaine du publipostage non adressé, en mars 2003. Elle a transféré toute son activité PNA au sein de sa filiale Mediapost qui est aujourd’hui le principal acteur de ce marché. Mediapost détient en 2005 environ 50% des parts de marché de la distribution de la PNA contre 33% pour son principal concurrent Adrexo et 17% pour les autres sociétés de distribution, principalement des filiales de journaux gratuits. Cette acquisition permet non seulement de renforcer la politique de différenciation de Mediapost, elle permet également d’établir une barrière à l’entrée non négligeable dans le domaine des courriers adressés et non adressés.

Même si La Poste et sa filiale Mediapost possèdent de nombreux atouts qui leur accordent une position prédominante, ils font face à la faiblesse de leur offre dans certains segments du marché. Ils affrontent également la concurrence et notamment l’opérateur Adrexo qui, progressivement, s’attaque à tous les marchés postaux libéralisés, que ce soient le courrier non adressé, le courrier adressé ou les colis.

²⁵¹ « Les Français et le courrier publicitaire », Enquête La Poste-Mediapost/TNS-Sofrès, 16 décembre 2005.

²⁵² Interview de Philippe Grangeon dans : Cristofari J.-F., « Publicité non adressée : sur la voie de la modernité », *Marketing Direct*, n°73, mars 2003, p.65.

III.1.3.1. Les atouts non négligeables de La Poste

« Distribuer des imprimés sans adresse, c'est disposer d'un réseau de distribution, mais aussi des outils nécessaires au ciblage. Un marché qui se concentre et qui oblige ses intervenants à acquérir une dimension nationale. Mais aussi à proposer des services en amont de la distribution, mettant en œuvre le géomarketing et l'analyse de bases de données. »²⁵³ Les deux principaux avantages concurrentiels se résument alors à disposer d'une couverture nationale et à proposer une offre de prestations à valeur ajoutée. L'objectif est de pouvoir capter les annonceurs nationaux qui engendrent un chiffre d'affaires de plus en plus important. Mediapost apparaît disposer de ces deux avantages.

Mediapost affirme, en effet, couvrir 26 millions de boîtes aux lettres soit 98% du territoire, contre 25 millions pour son principal concurrent Adrexo. Il n'existe d'ailleurs pas d'autre concurrent qui ait une stature nationale aussi importante.

Le premier atout de Mediapost est d'avoir ce réseau qui couvre la quasi-totalité du territoire. Mediapost est d'ailleurs l'une des rares sociétés de PNA à couvrir des zones rurales que beaucoup d'autres distributeurs évitent pour des raisons économiques. Historiquement, La Poste a toujours dominé le marché de la distribution de PNA dans les villages de moins de 2 000 habitants. Si La Poste a souffert d'une chute relative de son taux de desserte de distribution de PNA dans les zones rurales en raison d'un manque de volontaires à la fin des années 1990, l'intégration de la PNA dans la charge de travail ordinaire des facteurs de La Poste dans les zones rurales a largement permis d'endiguer ce phénomène²⁵⁴.

Le deuxième atout de La Poste est d'avoir développé depuis 1987 à travers sa filiale Mediapost des outils de ciblage géomarketing de ses quartiers de distribution. Si même Delta Diffusion et Adrexo ont largement suivi le mouvement, Mediapost reste le pionnier dans ce domaine. Mediapost propose ainsi aux annonceurs d'affiner le ciblage de la distribution de leurs imprimés à partir de 300 critères dont la moitié lui sont exclusifs. Mediapost affirme d'ailleurs disposer d'un service de recherche de 15 experts cartographes et statisticiens. Avant d'être racheté et intégré à Mediapost, Delta Diffusion proposait également toute une gamme de produits ciblés faisant appel aux bases de données de l'INSEE ou d'autres partenaires. Adrexo également ne cesse d'améliorer son savoir-faire à l'aide d'outils géomarketing, de statistiques et de cartographie. Mediapost et Adrexo sont aujourd'hui les deux principaux acteurs dans le domaine de ces offres à forte valeur ajoutée, qui permettent de cibler les consommateurs les plus réactifs aux offres des annonceurs. Aucun autre concurrent ne propose aujourd'hui un service aussi précis.

Une couverture nationale et une gamme de produits ciblés permettent de différencier les distributeurs. Mais encore faut-il ne pas négliger l'enjeu primordial que représente la qualité de service. La Poste dispose d'un dernier atout, certes discutable ou perfectible, quant à la qualité de service. Le réseau postal a l'avantage d'avoir, à travers ses facteurs, une connaissance des différents points de distribution. La qualité d'une distribution de PNA d'un facteur devrait donc être logiquement plus performante que celle d'un agent qui couvre un secteur plus grand et dont la fréquence de passage est inférieure : le facteur connaît ses clients ; il sait où poser la PNA quand il n'y a pas de boîte aux lettres, il a établi des conventions avec eux ; il connaît également les maisons inhabitées où les tracts encombrant inutilement la boîte. Mais dans la mesure où Mediapost a mis en place ses propres structures de distribution sur les zones à forte densité de population, cet avantage n'existe que dans les zones qui sont encore distribuées par le facteur.

²⁵³ Brusset O., « L'ISA : l'âge de la maturité », *Marketing Direct*, n°51, décembre 2000, p.53.

²⁵⁴ Cf. Chapitre III.2, § III.3.2 pour comprendre l'organisation de la distribution de la PNA à La Poste aujourd'hui. Mediapost sous-traite à La Poste dans les zones rurales où la distribution de la PNA n'est désormais plus effectuée sur la base du volontariat.

Cependant, de nombreux facteurs travaillent également l'après-midi dans des plates-formes de distribution de Mediapost pour obtenir un complément de rémunération. De manière relative, Mediapost bénéficie encore de sa connaissance des points de distribution grâce aux facteurs.

En revanche, il est un sujet sur lequel Mediapost et son principal concurrent cherchent également à se développer : assurer la traçabilité de chaque document depuis l'imprimeur jusqu'à la boîte aux lettres du consommateur. Il est, en effet, encore fréquent que certains imprimés ne soient pas correctement distribués. La qualité de la distribution est très certainement un facteur de différenciation majeur des distributeurs aujourd'hui. Mais ce n'est pas tant la qualité de la distribution qui handicape La Poste sur le marché de la PNA que sa faible compétitivité en termes de prix et de délais sur les marchés de masse.

III.1.3.2. Les faiblesses de l'offre sur certains segments de marché

Avoir une stature nationale n'est pas suffisant, il faut également être compétitif en termes de prix et de coûts, et il faut être capable de garantir des délais. C'est dans ces domaines que La Poste et sa filiale Mediapost sont le plus concurrencés par une multitude petits concurrents locaux et par leur principal concurrent national, Adrexo. L'ensemble de ces acteurs a d'ailleurs pris position sur les marchés de masse de la PNA que représentent le marché des journaux gratuits et celui des prospectus de grandes surfaces. Ces deux marchés sont les deux principaux générateurs de chiffre d'affaires. Et, avant le rachat de son concurrent Delta Diffusion, si La Poste était le *leader* sur le marché des annonceurs nationaux (avec environ 37% de parts de marché), elle n'était pas dominante sur ces deux secteurs.

Il est vrai que ces deux secteurs du marché de la PNA sont fortement concurrentiels et que la distribution d'un journal gratuit permet à elle seule d'assurer l'activité d'une société de distribution privée. Déjà, en 1984, La Poste constatait l'éclosion de sociétés privées sur ces marchés : « accompagnant l'évolution d'une demande sans cesse croissante, une multitude d'entreprises de diffusion privées sont apparues sur le marché, s'implantant progressivement dans les grandes villes mais aussi et de plus en plus dans les zones rurales. Quelques-unes se sont structurées en prenant appui sur les trafics les plus importants (journaux gratuits, grandes surfaces) et offrent désormais aux annonceurs non seulement des tarifs très compétitifs mais aussi une qualité de service excellente. »²⁵⁵ On compte aujourd'hui plusieurs centaines de petits opérateurs locaux, quelques fédérations de petits opérateurs locaux et une seule société à envergure nationale, Adrexo. Beaucoup de ces sociétés privées ont été créées à l'origine par des anciens salariés d'une filiale d'une société américaine de distribution d'imprimés, DBF, créée il y a environ 30 ans. Beaucoup de petites sociétés locales de distribution de PNA n'existent que grâce à cette distribution d'un journal gratuit qui, avec la desserte d'une plaque urbaine, est souvent une condition de rentabilité. Ces sociétés n'ont laissé qu'une part de marché très faible à La Poste sur le marché des journaux gratuits alors que ce type de produit génère un trafic important. Le rachat de Delta Diffusion permet ainsi à Mediapost de distribuer 13 millions d'exemplaires des journaux gratuits « Bonjour » chaque semaine.

Les résultats en demi-teinte de La Poste sur les marchés porteurs de trafic sont le fait de la concurrence : beaucoup de sociétés privées locales garantissent des délais de distribution (24h/48h) que La Poste ne peut pas garantir ; et les tarifs de La Poste sont très souvent plus élevés que les sociétés privées. « Plus la taille de l'agglomération est importante, plus les enjeux sont forts, plus la part de marché de La Poste est faible (...) ; les clients les plus générateurs de PNA sont encore trop absents du portefeuille stratégique de La Poste (...) ; La Poste est

²⁵⁵ Courrier Direction de la promotion, PO/DPM C5 ISA/36/MMP, 3 juillet 1984.

sensiblement plus chère que ses concurrents, sans pour autant dégager une marge significative »²⁵⁶ énonce ainsi un document interne de l'opérateur daté de 1998. Le positionnement de La Poste apparaît donc perfectible face à une concurrence qui capte les marchés les plus rentables et les plus générateurs de chiffre d'affaires. C'est certainement dans cette optique que La Poste a non seulement engagé une refonte complète de son organisation de distribution de PNA depuis 1997, mais aussi racheté son principal concurrent, Delta Diffusion, en mars 2003.

Toutefois, si même, par l'acquisition de Delta Diffusion, La Poste a pris possession du premier opérateur privé de la distribution en boîtes aux lettres, *leader* du marché sur le segment des grandes et moyennes surfaces, l'opérateur postal n'a pas supprimé les menaces que représentent ses concurrents – et tout particulièrement Adrexo – à la fois sur le marché du courrier non adressé et sur les autres marchés traditionnels de La Poste.

III.1.3.3. Les menaces de la concurrence sur le courrier adressé et les colis

Les petits opérateurs locaux ne paraissent pas aujourd'hui les plus menaçants pour l'opérateur postal. En revanche, le principal concurrent au niveau national, Adrexo, apparaît comme une véritable menace non seulement parce ce que son offre sur le marché de la PNA est très compétitive, mais aussi par ce que ce distributeur s'attaque aux marchés traditionnels de l'opérateur, le courrier adressé et les colis. De la même manière que Delta Diffusion avant son rachat par La Poste, Adrexo tend à développer une structure de distribution très concurrentielle des marchés libéralisés ou en phase de l'être.

Si, dans les années 1970, La Poste est revenue sur le marché de la distribution de la PNA, c'était pour éviter que les sociétés de distribution privées atteignent une taille critique leur permettant à terme de s'attaquer aux marchés traditionnels de l'opérateur. C'est d'ailleurs dans cette optique que l'acquisition de Delta Diffusion a été négociée en 2001 et conclue en 2003. « La récente acquisition par La Poste d'un autre opérateur majeur, Delta Diffusion, et sa mise en synergie avec la filiale Mediapost va constituer pour cela un atout supplémentaire dans une stratégie, certes de développement sur ce segment très particulier du courrier, mais surtout d'édification d'une barrière empêchant les opérateurs concurrents d'atteindre la densité de trafic sur leur réseau de distribution qui les autoriseraient à œuvrer également dans la distribution du plis adressés. »²⁵⁷ L'acquisition de Delta Diffusion évite aussi à La Poste qu'un concurrent étranger, comme les postes allemande et néerlandaise, acquière un réseau de distribution postale en France.

Des distributeurs actuels de PNA, seule Adrexo, filiale de distribution des journaux gratuits du groupe Ouest France (à travers le groupe Spir Communication) représente une véritable menace et semble avoir atteint une taille suffisamment critique pour s'attaquer aux marchés traditionnels de La Poste. D'autres sociétés, comme Distri G, filiale de distribution du groupe Sud-ouest, n'ont ni la couverture nationale, ni la surface financière pour s'attaquer au courrier adressé.

La société SDP, baptisée « Adrexo » en 2000, a été créée en 1979. L'activité originelle de cette société est la distribution d'imprimés ou d'échantillons dans les boîtes aux lettres. Filiale du groupe Spir Communication, éditeur de journaux gratuits, SDP doit sa croissance aux marchés des journaux gratuits et des grandes surfaces. En 2000, SDP a pris le nom d'Adrexo pour se préparer à son nouvel objectif stratégique : distribuer le courrier adressé dès la libéralisation totale du marché initialement prévue en 2009 et se renforcer sur le portage de presse matinal. Aujourd'hui, Adrexo s'appuie sur sa principale activité de distribution des imprimés sans adresse pour développer une offre de services de distribution adressée.

²⁵⁶ DC/DRH, « Complément aux filières production et commerciale courrier : le PNA », Rencontre sociale du 26 juin 1998

²⁵⁷ *Voyage au centre du Courrier : la production courrier en dix chapitres*, La Poste, DPC, février 2002, p.150.

L'obtention d'une licence postale nationale auprès de l'ARCEP²⁵⁸ en juin 2006 a ainsi permis à Adrexo d'effectuer en septembre 2006 les premières expérimentations de courrier adressé dans le département des Hauts-de-Seine : l'offre Adrexo Mail avait pour objectif de proposer aux entreprises une alternative à La Poste pour les plis de plus de 50 grammes. D'ici à 2009, Adrexo avait pour ambition de dupliquer son offre dans plusieurs départements ou agglomérations urbaines. Cependant, face à aux attermoissements de la libéralisation totale du marché postal français – son report à 2011 si ce n'est pas à 2013 –, Adrexo a annoncé en février 2008 l'arrêt de l'activité d'Adrexo Mail, en attendant d'avoir plus de lisibilité et de stabilité sur ce marché.

Parallèlement, Adrexo a pris position dans le marché de la distribution des colis en novembre 2006 : le groupe Yves Rocher a effectivement cédé sa participation dans la société Distrihome à Adrexo. Le groupe de produits cosmétiques avait créé cette société de distribution des colis à la suite de grèves de l'opérateur postal qui avaient fortement pénalisé son activité de VPC. Cette acquisition n'est pas anodine car Distrihome détient 15% des parts de marché dans la distribution de colis et donne une véritable porte d'entrée à Adrexo sur ce marché.

En définitive, la politique d'Adrexo semble confirmer que la distribution du courrier non adressé peut être une porte d'entrée pour distribuer des objets adressés. Toutefois, les deux métiers sont différents comme le montre les échecs de certains distributeurs en Allemagne ou en Suède : le publipostage non adressé n'a pas les mêmes modes d'exploitation et ne fait pas appel au même type de personnel. Il est cependant possible de faire de la distribution de courrier adressé sans utiliser de centres de tri en se cantonnant au courrier publicitaire qui serait imprimé et trié par le client. Les véritables marchés de niches du courrier adressé peuvent donc être captés par des concurrents qui, avec une infrastructure moindre, seraient plus compétitifs en terme de prix. « Il suffit de faire un tri par adresse à l'impression puis le piquage avec une petite machine TG4²⁵⁹. Pas besoin de centre de tri et facile de prendre le gras du courrier d'aujourd'hui. » [Cadre à la direction de l'ingénierie et de la production courrier] La concurrence se développerait donc davantage sur la publicité adressée – un marché de plus de 4 milliards d'euros – que sur la totalité du courrier adressé.

Les enjeux stratégiques de la distribution de la PNA sont nombreux : disposer d'une couverture nationale non seulement pour capter des annonceurs nationaux, mais aussi pour asphyxier d'éventuels concurrents ; proposer une offre à forte valeur ajoutée ; traquer les clients générateurs d'importants trafics (journaux gratuits, grande surface) en proposant une offre compétitive en termes de prix et de ciblage ; s'assurer de la qualité de la distribution ; *etc.* Les fonctionnalités pour La Poste et pour ses clients sont indéniables et en font un marché à part entière pour l'opérateur postal. Pour autant, jusqu'en 1997, La Poste n'a pas réellement su circonscrire et organiser cette activité pour en faire un véritable domaine d'activité stratégique. Peut-être l'essor de concurrents nationaux au cours des années 1990 a-t-il obligé l'opérateur postal à repenser son offre et son organisation.

²⁵⁸ Le 20 mai 2005, le législateur français confie la régulation des activités postales à l'Autorité de régulation des télécommunications, qui devient l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP). L'ARCEP a pour mission de veiller à l'ouverture et au bon fonctionnement du marché postal ainsi qu'au financement et à la sauvegarde du service universel postal. Cf. Loi n°2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales, *Journal officiel de la République française*, n°117, 21 mai 2005, pp.8825-8835.

²⁵⁹ Le TG4 correspond au tri général de niveau 4 qui réalise le piquage, *i.e.* qui ordonnance le courrier d'un quartier dans l'ordre de la tournée de distribution. Le TG1 trie par département, le TG2 par centre de distribution, le TG3 par quartier.

III.2. Avant 1997 : contingences locales et hétérogénéité du développement

Jusqu'en 1997, nonobstant l'existence d'enjeux stratégiques incontestables, la distribution de PNA n'en demeure pas moins considérée à La Poste comme un sous-produit, comme une prestation non noble. Beaucoup de postiers s'interrogent sur l'opportunité d'intégrer cette activité dans le périmètre des activités de l'opérateur postal dans la mesure où la PNA n'est pas un objet adressé. Cette mise au ban de la distribution de la PNA est certainement à l'origine de l'hétérogénéité du développement de la prestation au sein de La Poste.

L'activité de distribution de PNA semble, en effet, avoir été longtemps traitée en marge des activités postales ordinaires. Jusqu'en 1997, si les différentes entités territoriales de La Poste se sont certes plus ou moins appropriées cette activité, les procédures organisationnelles, commerciales, comptables ou juridiques n'ont pas été clairement définies ou délimitées. L'application, souvent peu rigoureuse, d'un règlement rarement exhaustif par les échelons territoriaux confirme une relative absence d'intérêt au niveau national.

La structure organisationnelle a donc été façonnée par des initiatives locales. L'absence de référentiel organisationnel exclusif s'ajoute à l'hétérogénéité des modes de production et aux conflits récurrents entre la production et la vente. La volonté de l'opérateur de développer une offre homogène à forte valeur ajoutée avec la création de Mediapost en 1987 se heurte non seulement à cette hétérogénéité organisationnelle, mais encore à des pratiques commerciales qui, sans encadrement national, se sont développées localement de manière hétérogène.

III.2.1. L'absence de référentiel organisationnel exclusif

« Dans les campagnes où la distribution est motorisée, la publicité et le courrier sont chargés dans la même camionnette et acheminés par le même facteur moyennant une rémunération complémentaire. Dans les grandes villes, la PNA a entraîné la création d'unités et de tournées spéciales. Peuplés de contractuels, ces centres ont fonctionné à plein régime dès le début des années 1980. Au 1^{er} avril dernier [1999] on en recensait 117. »²⁶⁰ Cette citation donne une idée de la diversité des modèles d'organisation de la distribution de la PNA à La Poste. Plusieurs éléments caractérisent l'hétérogénéité de cette organisation : une politique différente entre les zones rurales et les zones urbaines ; un emploi massif de contractuels dans les centres dédiés ; une hétérogénéité entre le volontariat et l'obligation ; une intégration à la tournée ordinaire du facteur ou une tournée dédiée ; et une rémunération souvent disparate. L'absence de véritable normalisation avant la fin des années 1990 n'a pas encouragé une politique tarifaire homogène, car celle-ci était trop souvent laissée au bon vouloir d'un chef d'établissement ou d'un chef de centre.

« On essaie de s'organiser de la même façon partout : la PNA est un grand terrain qui a longtemps été laissé en friche. L'organisation était de l'ordre de l'initiative locale (DLP ou directeur de production). » [Chef de projet PNA de délégation] La distribution du PNA connaît toutefois deux référentiels de fonctionnement depuis plusieurs décennies : une distribution effectuée par un centre de distribution spécialisé ou une distribution effectuée par un bureau de poste distributeur. La première est conçue pour pouvoir offrir une offre compétitive dans les villes sur les plaques urbaines ; et la seconde pour avoir une couverture nationale au moindre coût.

À partir de 1991, la distribution de la PNA a fait l'objet d'une relative industrialisation de son outil de production à travers la création progressive « dans la plupart des départements des structures dédiées au dépôt, au traitement à la distribution vers les bureaux distributeurs et à la

²⁶⁰ Mamou Y., « La publicité, un sujet qui fâche », *Le Monde*, supplément économie, 29 juin 1999, p.II.

distribution des messages publicitaires non adressés.»²⁶¹ À la fin de l'année 2001, ces centres de distribution spécialisés, appelées Unités de distribution postale (UDP) sont au nombre de 142 et distribuent 40% du trafic.

Ces centres ne sont pourtant pas nouveaux, car, déjà en 1974, la Poste a souhaité mettre en place des centres de distribution spécialisés dans toutes les agglomérations urbaines : « La place prise par la Poste sur le marché de la publicité directe non adressée implique désormais la nécessité de desservir le plus rapidement possible la quasi-totalité des foyers français. La formule de "Centre de diffusion postale" [CDP] doit être retenue chaque fois qu'elle peut faciliter le service soit dans une ville importante soit dans plusieurs localités relativement proches les unes des autres. »²⁶² Le CDP est ainsi défini comme un « service de dépôt, de stockage, de répartition et de distribution fonctionnant dans un local administratif ou loué à cet effet en utilisant une main d'œuvre auxiliaire recrutée spécialement, soit à temps complet, soit à temps partiel »²⁶³. La structure de distribution adoptée dans les CDP permet une souplesse et une flexibilité relatives de la masse salariale : les employés peuvent idéalement être utilisés pour d'autres tâches en cas de baisse ou d'interruption du trafic publicitaire ; le recrutement d'une main d'œuvre utilisée à mi-temps, ou suivant des horaires variables, y est également concevable. Jusqu'en 1991, devant l'absence de compétitivité de l'offre proposée par les CDP face à leurs concurrents, leur déploiement reste limité.

La structure de distribution spécialisée est remise au goût du jour par un ancien employé de Delta Diffusion en 1991 avec la mise en place des Unités de distribution postale (UDP) qui remplacent les CDP : « l'objectif était de recréer un Delta Diffusion à l'intérieur de La Poste. Cela n'a pas marché à cause d'une culture d'entreprise forte. » [Responsable production PNA délégation] La mise en place des UDP a été réalisée de manière hétéroclite : « On a monté des usines à distribuer : ce sont des gens qui ont monté ces usines sans véritablement de modèle. Parfois l'organisation est simple, laxiste ou très compliquée. » [Cadre DIPC] Mais ce ne sont pas tant l'opposition des syndicats que l'organisation hétéroclite des UDP et de leur système de production qui sont à l'origine des mauvais résultats de ce mode d'organisation de la distribution : « le seul défaut est que l'on ne leur a pas donné de travail. » [Cadre DIPC] En fait, ces UDP « créées par de petits employés qui prenaient leur pied » n'ont jamais véritablement obtenu le trafic escompté. Avec des tarifs en zone urbaine supérieurs à ceux des concurrents, les UDP se sont souvent transformés en petits centres de tri PNA qui gèrent le pilon, le matériel et le secours. C'est seulement depuis la fin des années 1990 que La Poste se préoccupe de ces centres spécialisés et développe des outils pour permettre de les rentabiliser en augmentant leur utilisation et le trafic de PNA distribuée.

Les centres de distribution spécialisés sont propres aux grandes plaques urbaines et ne permettent pas de couvrir l'ensemble des foyers de la population française. Les facteurs sont donc mis à contribution dans les zones qui ne sont pas desservies par un centre de distribution spécialisé²⁶⁴. Leur participation repose à l'origine sur la base du volontariat. La charge de PNA s'ajoute alors à la charge ordinaire du facteur sur sa tournée de distribution et le facteur est payé en sus²⁶⁵.

²⁶¹ *Voyage au centre du Courrier : la production courrier en dix chapitres*, La Poste, DPC, février 2002, p.150.

²⁶² Circulaire n°138, SLAC B/414 EER, 12 septembre 1974 n°63.

²⁶³ Circulaire n°138, SLAC B/414 EER, 12 septembre 1974 n°63.

²⁶⁴ Les centres de distribution spécialisés peuvent également employer des facteurs (en dehors de leur tournée ordinaire) tout comme les bureaux sont amenés à employer des contractuels lorsque le facteur refuse de faire la distribution de la PNA.

²⁶⁵ Depuis la réforme RH de la PNA, la distribution de la PNA est progressivement intégrée à la charge de travail du facteur en zone rurale. Cela signifie que le facteur n'est plus payé en sus dans la mesure où la distribution de PNA devient une tâche ordinaire.

L'objectif de la participation des facteurs dans les zones non desservies par un centre de distribution spécialisé est de proposer le taux maximal de couverture aux annonceurs. Malheureusement, dès l'institution du volontariat en 1973, plusieurs facteurs ont refusé de participer à l'activité : « de nombreux directeurs estiment même que, dans une forte proportion, les refus de participation sont l'expression d'une discipline syndicale et disparaîtraient si le service devenait obligatoire »²⁶⁶. Entre 1985 et 1988, certains départements, conscients du coût que représente le refus des facteurs ruraux de distribuer la PNA, ont rendu obligatoire la distribution de la PNA sur les tournées motorisées en campagne. Cette politique a été désavouée par la charte PNA édictée au niveau de leur délégation en 1997. Celle-ci rappelle le volontariat de chacun des facteurs. Ces derniers sont donc un peu déboussolés lorsque, depuis 2001, l'obligation de distribuer la PNA est à nouveau d'actualité, cette fois-ci sur le plan national.

L'organisation de la distribution paraît donc hétéroclite, tant par la distinction entre les zones rurales et les zones urbaines que par l'obligation ou le volontariat imposé ou accordé aux facteurs. Dans les zones rurales, le refus de certains facteurs de distribuer la PNA pose la question de leur motivation. Si le complément de rémunération n'est pas négligeable – entre 125 et 240 euros par mois –, la distribution implique un travail de préparation, l'encartage, qui est fait « à la maison », et qui « occupe le samedi après midi ou le dimanche matin » [Facteur]. Pour certains facteurs, « par rapport à ce que ça rapporte, ça ne vaut pas le coup ». La PNA garde aussi une image de métier non noble auprès de la base : « le problème de la PNA est la rémunération par rapport à la lourdeur et à la conception des facteurs de ce type de produit. Dans les centres de tri du courrier, c'est souvent regardé avec mépris par les postiers de base. » [Chef de projet PNA délégation] Nonobstant, pour plusieurs facteurs, le complément de rémunération paraît intéressant.

Avant 1998, la distribution de la PNA constituait une activité payée en sus immédiatement après sa réalisation : « les sommes versées au titre de la fonction distribution seront perçues dès achèvement d'une distribution par les préposés distributeurs, préposés conducteurs, préposés chefs, conducteurs principaux ou conducteurs de la distribution et receveurs. »²⁶⁷ Une grille de rémunération existait mais n'était pas toujours appliquée à la lettre par le chef d'établissement : « il faisait un peu ce qu'il voulait à plusieurs endroits » ont affirmé plusieurs interlocuteurs. Avant le développement d'un système d'information propre à la gestion de la PNA, les facteurs étaient payés avec des indemnités éventuelles, versées de la main à la main, *a posteriori*, sans être intégrées dans le système de gestion. Cette rémunération n'était en conformité ni le droit du travail, ni avec l'URSSAF : les titulaires (facteurs) étaient rémunérés au nombre de tracts distribués et les contractuels au poids ce qui est interdit par le code du travail ; les versements ne se faisaient pas par virement de compte à compte comme le recommande l'URSSAF. Le souhait de la direction d'une mensualisation des traitements pour en réduire le coût n'a jamais abouti tout comme le virement du salaire. Cette dernière mesure n'était pas forcément appréciée par tous les facteurs, la rémunération de la PNA, payée en liquide, étant une « rémunération qu'il peut cacher à bobonne » (*sic*) [Chef d'établissement].

La politique tarifaire, tout comme la politique de rémunération, possédait des grilles de références qui n'étaient pas toujours correctement appliquées sur le terrain. Mais aucun contrôle n'était possible puisque ces contrats n'étaient pas enregistrés dans un système de gestion. Certaines directives autorisaient le personnel à accorder des remises aux clients : « Dans certaines grandes villes, les nouveaux tarifs urbains apparaissent peu compétitifs face à la concurrence des distributeurs privés et, par suite, le trafic local est de plus en plus difficile à trouver. Lorsqu'il est ainsi, des abaissements de tarifs de 20% au maximum peuvent exceptionnellement être appliqués pour des prospections limitées à la ville considérée si cette mesure est de nature soit à rentabiliser

²⁶⁶ Note pour M. le directeur de cabinet – Service commercial, 27 juin 1973.

²⁶⁷ Note DGP/Service commercial, 1^{er} juillet 1971.

l'organisation mise en place soit à faciliter l'intégration sur le marché.»²⁶⁸ Nonobstant les nombreuses notes et circulaires qui rappellent que les remises et réductions tarifaires ne sont accordées que pour freiner de potentiels concurrents, un certain laxisme a longtemps persisté sur l'octroi de remises au client : « avant, il y avait une évasion du chiffre d'affaires, les tarifs n'étaient pas véritablement ficelés, avec des remises possibles sur des plaquettes non encadrées. » [Cadre direction du courrier] Pour un responsable production PNA, « la tarification est lâche, vague, il y a même du dumping interne », comme le montre l'exemple d'un contrat passé dans un département du Sud, alors que le travail est réalisé dans un département du Nord. Cet exemple dépasse la question de la politique tarifaire et conduit à s'interroger sur le pilotage de l'activité.

III.2.2. Des modes de production hétérogènes sources de conflits avec la vente : la nécessité d'un pilotage de l'activité

L'organisation de la distribution n'a jusqu'au début des années 2000 fait l'objet d'aucune véritable normalisation. Chaque bureau, chaque facteur est libre de s'organiser comme il le veut pour distribuer ses tracts. « Je fais tout le même jour quitte à aller partout. » [Facteur] D'autres facteurs préfèrent distribuer au fur et à mesure en fonction du courrier adressé qu'ils doivent distribuer. Généralement, les facteurs distribuent la PNA les jours où le courrier adressé est en plus faible quantité, mais aucune norme n'impose, avant 2001, des jours de distribution : « on s'organise comme on veut, on peut tout faire comme attendre d'avoir du courrier dans chaque boîte. Chacun arrange sa salade » (*sic*) [Facteur] ; « On était infoutu de dire quand ça part : parfois le facteur passe trois fois par semaine, parfois tous les jours » (*sic*) [Chef d'établissement]. L'organisation est également disparate en termes de répartition des tâches entre la répartition, l'assemblage et la distribution. Ainsi plusieurs facteurs font-ils la distribution sans faire l'assemblage, *etc.*

Pour organiser la production, certaines délégations ou certains départements ont mis en place à partir du milieu des années 1990 un système de double distribution : du lundi au mercredi, le facteur doit distribuer au maximum huit tracts, et du jeudi au samedi les tracts restants (en nombre inférieur à huit). Mais cette organisation reste locale et répond souvent à une demande précise d'un annonceur : « Le plus gros centre Leclerc avait besoin d'une distribution en trois jours avant le mercredi soir. On avait déjà commencé à distribuer en trois jours et deux jours. » [DGP]

Le nombre d'imprimés distribués par un facteur varie en fonction de plusieurs critères allant du nombre d'annonceurs aux contrats négociés par un conseiller courrier. Si le facteur distribue en moyenne huit tracts par semaine, ce nombre peut parfois être doublé, entraînant une charge de travail accrue et un certain mécontentement des facteurs concernés. Les périodes généralement difficiles sont la rentrée scolaire et les fêtes de fin d'année qui font l'objet de nombreuses publicités.

Les clients peuvent être gérés localement par un chef d'établissement ou au niveau départemental par le conseiller courrier. L'intensité de la PNA dépend donc des contrats que les conseillers courrier (cocos) négocient avec les annonceurs. Souvent, le conseiller commercial ne prend pas suffisamment en compte les contraintes de production et n'interagit pas avec le chef d'établissement. Il existe donc des conflits récurrents entre le bureau et les cocos. Il en existe également entre les cocos eux-mêmes.

Les principaux conflits entre la production et la vente apparaissent :

1. lorsque le délégué courrier ou conseiller courrier n'a pas précisé suffisamment le pliage, entraînant une charge de travail non comptabilisée ;

²⁶⁸ Circulaire n°37, SLAC 95/SCI/M, 14 avril 1975.

2. lorsque l'imprimé est lourd à distribuer et qu'il nécessite quinze jours de distribution au lieu de trois ;
3. lorsque les imprimés sont mis à disposition trop tardivement : les facteurs souhaitent généralement avoir les imprimés le samedi pour pouvoir les assembler chez eux.

Il existe également d'autres problèmes qui ne sont pas imputables aux commerciaux et qui engendrent un mécontentement tant de l'annonceur que du distributeur : les imprimeurs qui ne livrent pas à temps, ou encore les problèmes de dimensionnement de l'objet à distribuer.

L'activité de distribution de la PNA ne fait pas non plus l'objet d'un suivi rigoureux. « Il est bon d'avoir les méthodes, mais il faut aussi les contrôler » déclare un chef de projet PNA de délégation. Il n'existe pas de mesure ni d'évaluation de cette activité. Elle n'apparaît d'ailleurs pas dans les contrats d'action et de progrès. Les outils du contrôle de gestion n'identifient pas, non plus, correctement ce produit et ses coûts pour vérifier l'adéquation des moyens à la charge. Par exemple, les objectifs commerciaux sont fixés en objets par rendez-vous et non en euros : le client qui donne du gros volume peut être pris quel que soit le coût. En 1999, la comptabilité et le budget d'un UDP étaient toujours intégrés dans ceux du centre de tri (CTC), de la recette principale (RP) ou de la direction départementale : « On pouvait faire passer beaucoup de dépenses dans les centres de production, il n'y avait aucun contrôle. » [Responsable production PNA] Les indemnités kilométriques ont longtemps été un exemple de cette absence de contrôle étant donné la multitude de méthodes possibles de calcul de ces indemnités sur le terrain.

L'absence de contrôle des coûts et de contrôle de la production sont à associer avec l'absence de réelle objectivation : « les DLP, les patrons de UDP, sont objectivés du bout des lèvres. La PNA perturbe plus qu'autre chose car c'est mélangé avec l'emploi humain de l'adressé » [Chargé de mission PNA délégation]. Toutefois, de nombreux projets sont en cours pour améliorer le contrôle de l'activité : depuis fin 1998 notamment, les UDP sont devenues des unités comptables et budgétaires. Même avec le développement de nouvelles applications informatiques qui sont censées améliorer le contrôle de l'activité, certaines pratiques persistent. Ainsi n'est-il toujours pas possible de vérifier l'adéquation entre ce qui est fait et ce qui est payé.

III.2.3. Une offre nationale qui peut souffrir des arrangements locaux

En dépit du manque de reconnaissance et de pilotage de l'activité de distribution de la PNA, la Poste a rapidement cerné l'un des principaux enjeux de ce marché : le ciblage. En créant sa filiale Mediapost en août 1987, elle a développé toute une gamme de produits ciblés. Avant d'intégrer l'ensemble de l'activité PNA de La Poste en 2004, la filiale a eu pour principale mission de développer les techniques et les produits de marketing direct liés à l'activité postale. À cet effet, elle a toujours disposé d'une base de données constituée par l'ensemble des informations sélectives relevées au cours des tournées postales.

Le principe du ciblage repose sur le postulat « qui se ressemble s'assemble », c'est-à-dire que les consommateurs qui ont le même comportement d'achat se situent géographiquement dans des zones d'habitations similaires. Mediapost offre la possibilité de cibler les prospects les plus réactifs à une offre déterminée sans connaître ni leur nom, ni leur adresse, en se basant sur des critères géographiques et sociodémographiques qui caractérisent des habitudes de consommation. Les principaux critères pris en compte pour déterminer le profil du ciblage sont : l'âge, le niveau de revenus, la catégorie socioprofessionnelle, la structure du foyer, son équipement, la zone géographique d'habitation, le type et l'ancienneté de l'habitat, la qualité de l'environnement.

L'offre de Mediapost est définie à partir d'une base de données unique qui contient 250 critères sur chacune des 36 000 tournées postales desservant en France les villes de plus de 5 000 habitants (soit 70% de la population). Les vérificateurs de tournées postales qui ont quadrillé l'ensemble du territoire national, et les facteurs qui sont quotidiennement sur le terrain,

connaissent parfaitement leurs clients, leur manière de vivre, d'habiter, de consommer. Ils sont sollicités pour alimenter et mettre à jour en permanence les informations sur les foyers qu'ils desservent. Mediapost peut ainsi disposer d'une base de données riche de l'ensemble des foyers français et segmentée en 65 000 quartiers de 400 foyers en moyenne, constituant à ce jour l'unité de ciblage la plus fine du marché. « Officiellement, ce sont les organisateurs de courrier – ceux qui coordonnent les tournées des facteurs –, qui remplissent quatre fois l'an les bordereaux mentionnant la situation du chef de famille (employé, cadre ou ouvrier, par exemple), son âge (plus ou moins de 40 ans, *etc.*) et l'état de son logement. Mais cet organisateur, qui doit parfois s'occuper de plus de 100 tournées, a du mal à effectuer seul ce travail. Alors "il demande aux facteurs et aux chefs d'équipe de noter sur des brouillons les informations, puis les recopie au propre". »²⁶⁹ Même si la direction du courrier dit que les renseignements sont globaux et non individuels, le préposé observerait le courrier des particuliers. « Il identifie l'émetteur de nos lettres puis tente d'en déduire notre profil socioprofessionnel. Les enveloppes du Trésor public lui indiquent les mariés et les concubins et les magazines d'entreprises, le nom de l'employeur. »²⁷⁰ Le facteur peut aussi déterminer l'âge des enfants, savoir où travaillent les parents, *etc.*

C'est à partir de ces renseignements que La Poste propose aux annonceurs une gamme de produits ciblés : le Post Contact, qui permet un ciblage uniquement géographique ; le Post Contact +, qui propose un ciblage en fonction de sept critères sur le type d'habitat et de trois critères sur le niveau de revenus ; et le Post Contact Ciblé Pro pour un ciblage sociodémographique qui prend en compte les habitudes de consommation.

Cette offre et son organisation ne sont pas sans poser des problèmes. Certains bureaux de poste continuent de réaliser un ciblage parfois approximatif pour des annonceurs en vendant du PNA non ciblé. Il arrive également que le Post Contact cannibalise les produits Mediapost lorsque le conseiller courrier réalise le ciblage sans passer par Mediapost.

Cependant, depuis 1997, La Poste cherche à professionnaliser et à homogénéiser ce service pour éviter tout abus ou tout dysfonctionnement et minimiser les conflits entre les métiers. L'objectif est de poser les bases d'une organisation et d'une normalisation claires et univoques. À terme, avec l'intégration de l'activité PNA au sein de Mediapost, l'innovation devrait être en quelque sorte domestiquée.

III.3. Depuis 1997 : professionnalisation et homogénéisation du service par le centre

Depuis la seconde moitié des années 1990, l'activité de distribution de PNA apparaît dorénavant comme un enjeu économique que l'opérateur appréhende dans toute sa complexité – distribution, charge de travail, rémunération : « Le PNA est un produit courrier comme les autres, il doit être distribué sur tout le territoire dans des conditions de qualité et de délai requises par les clients et sa compétitivité doit être améliorée. »²⁷¹ Mais « les organisations ne permettent plus de satisfaire les évolutions de la demande du marché. »²⁷² En décalage par rapport à la concurrence, l'offre commerciale de La Poste propose une qualité de prestation non contractualisée, non suivie, sans retour vers le client. La demande de distribution deux fois par semaine par le client n'est pas satisfaite et celui-ci est mécontent de l'encartage. L'implantation des organisations ne correspond pas au potentiel commercial.

²⁶⁹ Amalou F., « Les facteurs deviennent les supplétifs de la publicité », *Le Monde*, 19 janvier 1999, p.19.

²⁷⁰ Amalou F., « Les facteurs deviennent les supplétifs de la publicité », *Le Monde*, 19 janvier 1999, p.19.

²⁷¹ Note DC/DMRH/A/99-012, 26 novembre 1999, p.3.

²⁷² DC/DRH, « Complément aux filières production et commerciale courrier : le PNA », Rencontre sociale du 26 juin 1998

Aussi bien, l'objectif de l'opérateur est, depuis 1997, de restructurer l'offre, d'adapter la politique tarifaire et de fiabiliser les organisations. La première étape consiste à proposer une offre en cohérence avec la demande du marché et la concurrence : une offre de services plus sûre et plus réactive. La deuxième étape consiste à adapter l'outil de production avec la standardisation de la production et la rénovation de l'organisation : le développement de systèmes d'information participe de cette réorganisation. La troisième et dernière étape consiste à réduire les coûts de production à travers la renégociation des conditions RH : « Bien qu'au-dessus du prix du marché, La Poste ne dégage pas de marge sur la PNA. À elle seule, la rémunération des distributeurs est parfois supérieure aux tarifs de la concurrence. Il faut donc nécessairement l'adapter à la nouvelle grille tarifaire. »²⁷³

III.3.1. Une offre de services renouvelée

Le publipostage non adressé n'étant pas considéré comme le cœur de métier du courrier, la volonté initiale de l'opérateur était de limiter cette activité à des marchés locaux. Le siège social s'engageait donc difficilement sur une offre nationale. Toutefois, tirée par la concurrence et par les clients locaux, La Poste a dû évoluer.

En 1997, une nouvelle offre de services « orientée client » est déployée au niveau national. L'offre est simplifiée en supprimant un échelon de poids et une zone de tarification. Son prix est également ajusté par rapport au marché : censée doper les ventes, une baisse globale de 20% des tarifs est décidée au niveau national. La baisse des tarifs est plus significative sur les segments de marché où La Poste avait jusqu'à cette date des difficultés à pénétrer ou dominer le segment : par exemple, le nouveau tarif offert aux grandes surfaces propose jusqu'à 35% de réduction. Du reste, La Poste propose désormais un suivi de distribution systématisé pour ses clients stratégiques, fiabilisant ainsi son offre pour ses clients les plus importants. Pour encadrer la vente, l'opérateur met également à la disposition de ses forces de vente des outils d'animation à leur disposition.

La nouvelle offre est ainsi résumée : « offre de service *new look* pour les clients prioritaires (grande distribution) : distribution en 3 jours, compte rendu de distribution quotidien et hebdomadaire ; tarification renouvelée et simplifiée, 3 tranches de poids et tarifs pour les hypermarchés. Des outils spécifiques et concrets pour la force de vente : formation *ad hoc* "PNA et techniques de vente à la grande distribution", *kit* de formation "Enjeux", plaquette tarifaire, guide Optipub, le temps fort PNA. »²⁷⁴

Le choix de la direction du courrier est de s'appuyer sur un renouvellement de l'offre en termes de produits/services et sur un positionnement tarifaire plus compétitif afin de retrouver la croissance sur ce marché avec la conquête au niveau local des clients les plus importants. Mais ce renouvellement s'accompagne d'une réorganisation, d'une professionnalisation des métiers de la PNA pour la production, d'une politique de production et de distribution renouvelée s'appuyant résolument sur les facteurs. L'ensemble des réformes qui sont ici décrites a eu lieu avant l'acquisition de Delta Diffusion et l'intégration de ses activités en 2003 et 2004 au sein de Mediapost.

III.3.2. Une organisation renouvelée pour mieux standardiser la production

Parallèlement au renouvellement de l'offre, La Poste a renouvelé son organisation pour améliorer, développer, suivre et contrôler l'activité. À l'origine de ces principales modifications est la création du département PNA de la DIPC en 1996. Auparavant, la distribution de la PNA était

²⁷³ Le Lann B., « À la croisée des chemins... », *Réseau managers*, La Poste, décembre 1997, p.1.

²⁷⁴ Lançon M., « L'avenir est aux produits ciblés », *Forum*, La Poste, n°116, juin 1997, p.22.

peu suivie au niveau du siège social. Une seule personne était détachée à cette activité dans les services de production. Cette nouvelle structure est à l'origine des principales réformes mises en œuvre dans l'organisation de la production de la PNA : de nouvelles règles d'organisation ont été édictées, la production a subi un processus de normalisation important et un nouveau système d'information a été développé pour permettre le pilotage de l'activité et l'homogénéité de son déploiement.

Le premier projet mis en place par le nouveau département PNA de la DIPC – conjointement avec les autres services du siège social – est le projet « Réseau cible PNA » qui s'attaque aux règles d'organisation de l'activité : l'objectif est d'avoir des structures dédiées et réactives capables de gérer les imprévus, d'assurer une garantie de qualité de la distribution grâce à une normalisation de l'organisation, d'encourager une professionnalisation de l'activité garante d'un meilleur suivi des clients stratégiques. Toute une série de mesures est prise pour pallier les contraintes d'exploitation de la PNA en bureau, pour impliquer les acteurs de la production et pour rechercher l'équilibre économique de l'activité. La cible fixée par ce projet est que 65% des boîtes aux lettres soient desservies par les UDP alors qu'en 2000, 57% le sont encore par les bureaux de poste.

Les nouveaux principes d'organisation de l'activité de distribution de la PNA sont édictés dans un guide d'actions PNA²⁷⁵ et visent à intégrer ce service dans les métiers de La Poste. Ce guide fixe les missions et objectifs de chacune des entités :

1. des entités de pilotage avec la création d'une cellule PNA au niveau départemental : cette cellule a pour objectifs la maîtrise des coûts et la qualité de service, pour missions le pilotage de la production, la gestion budgétaire, la gestion des RH, le contrôle de la qualité, la mise en place d'une cartographie de la distribution départementale, l'administration d'une base de données dédiée et le suivi de l'utilisation de cette base (Système d'information PNA) ;
2. des entités de dépôt et de répartition : atelier de répartition de l'UDP, bureau du lieu de dépôt ;
3. des entités de distribution : atelier de distribution de l'UDP, antenne de distribution, bureau distributeur.

Si les organismes de répartition et de distribution existent déjà, de nouveaux métiers au sein des départements et des délégations sont créés. Les fonctions de chef de projet PNA, de responsable commercial PNA et de responsable production PNA sont créées au niveau de la délégation pour suivre la restructuration de l'offre et contribuer à son développement. Un responsable production PNA est également nommé dans chaque département pour piloter l'activité de production du département. Une cellule PNA départementale encadre les UDP. Ces UDP, qui doivent progressivement se substituer aux bureaux de poste dans la distribution de la PNA, doivent augmenter leur champ d'action après une normalisation de leur fonctionnement. Ils doivent notamment se transformer progressivement en unités comptables et bancaires.

La réorganisation de l'activité PNA est clairement précisée dans les guides d'actions et les notes successives du siège social. Les notes indiquent les classifications de chacun des nouveaux métiers au niveau des délégations (cadres supérieurs) et des départements, en fonction du trafic pondéré du département (trafic distribué et trafic réparti). Elles indiquent également, en fonction du trafic, chacune des fonctions créées ou normalisées : responsable de production PNA en département (rattaché au directeur de la production du département), responsable cellule PNA, agent de cellule PNA, responsable de l'UDP, agent de gestion de la production en UDP, chef d'équipe en UDP,

²⁷⁵ *Guide d'action PNA*, La Poste, DC/DDSP/PNA, 15 juillet 1997.

répartiteur, préparateur/contrôleur, et en délégation, chef de projet PNA, responsable commercial PNA, responsable production PNA.

Les UDP adoptent également de nouvelles règles d'organisation : « S'il existe plusieurs UDP dans un département, l'une d'entre elles, l'UDP principale peut regrouper un chantier appelé Atelier de répartition (ARP) et un chantier appelé Atelier de distribution (ADP) (...) ; lorsque le volume à distribuer est inférieur à 3 millions d'objets, l'activité est sous la responsabilité directe du chef d'établissement, *etc.* »²⁷⁶ Les modes d'organisation de la production dépendent donc du trafic de PNA et de l'existence ou non d'UDP au sein d'un département.

Aux nouvelles règles d'organisation s'ajoute une normalisation des règles de production. Des normes sont ainsi édictées sur la répartition, la distribution, le traitement des anomalies, la mise en place d'un contrôle pour vérifier systématiquement la prestation des distributeurs. Les procédures d'exploitation sont formalisées :

1. la réservation permet d'anticiper la charge de travail pour les contrats non saisis et participe à l'exhaustivité du chiffre d'affaires par l'attribution d'un numéro d'ordre. Elle permet la régularisation des dépôts non signalés par saisie du contrat ;
2. un contrôle des dépôts exhaustif est systématisé avec la confirmation des quantités à répartir et à distribuer et la restitution de l'état d'avancement de la production du contrat depuis le dépôt client. « Le problème c'est que ça crée des rebus. On peut recevoir 110 ou 95 000 prospectus au lieu de 100 000 » [Responsable production PNA départemental] ;
3. un planning de répartition est réalisé en fonction des dépôts de clients et de la distribution.

L'amélioration du processus de cartographie permet également de mieux satisfaire les besoins du client : il s'agit de fournir au client le détail, par entité distributrice, des prévisions journalières de distribution sur trois ou cinq jours. Cette cartographie est couplée avec une réorganisation de la production qui met en place le système d'une double distribution. La charge de travail est répartie sur deux périodes de la semaine : du lundi au mercredi, et du jeudi au samedi.

Du reste, le choix de dissocier l'assemblage de la distribution permet de ralentir l'hémorragie des distributeurs en zone rurale, en leur supprimant l'activité la plus pénible. L'assemblage avait effectivement raison de beaucoup de facteurs dans les zones rurales.

L'objectif de ces nouvelles règles d'organisation et de cette normalisation de la production est de faire du système de production PNA un système réactif qui couvre l'ensemble du territoire avec une politique de distribution homogène et de qualité. La réactivité et la fiabilité du système sont renforcées par un système d'information développé en 1997 pour accompagner, gérer et contrôler l'activité PNA. Le système d'information de la PNA (SIPNA) comprend trois modules : commercial, production et facturation. Les commerciaux enregistrent sous SIPNA les contrats qu'ils signent avec les annonceurs en fonction de contraintes de productions prises en compte par le système. SIPNA permet de garantir l'offre auprès des annonceurs et de vérifier l'adéquation entre les capacités de production et la vente. Il permet également une homogénéisation de la facturation et un contrôle des prix pratiqués. Toutefois, ce système d'information a du attendre sa cinquième version, après 2001, pour intégrer un quatrième module, celui de la rémunération, afin de facturer le client sur les mêmes bases que la rémunération.

La rémunération a longtemps été problématique à La Poste car « personne ne peut dire aujourd'hui que l'on paie le facteur à la mesure du contrat qui a été signé » [Chef de projet PNA délégation]. Avant les dernières versions de SIPNA, il n'y avait aucun moyen de s'apercevoir si un chef d'établissement payait une distribution non réalisée. Le développement de SIPNA s'est fait

²⁷⁶ *Guide d'action PNA*, La Poste, DC/DDSP/PNA, 15 juillet 1997.

en plusieurs étapes, chaque nouvelle version corrigeant un oubli ou une erreur de la version précédente. Sans attendre les nouvelles versions, plusieurs délégations ont mis en place leur propre système de rémunération afin d'éviter toute fraude. « Il ne s'agit pas d'une politique propre mais quand il manque un outil, on le crée » [Chef de projet PNA délégation]. Trois délégations²⁷⁷ ont ainsi développé trois modèles d'outils de rémunération non homogènes dont les fonctionnalités ne sont pas identiques et dans lesquels les calculs de rémunérations sont différents.

Un outil national paraît pourtant nécessaire si l'on étudie de plus près les irrégularités qui ont pu exister dans la rémunération. Pour la rémunération des agents, il existe trois zones : Z1 pour plus de 5 000 habitants, Z2 pour moins de 5 000, T3 pour moins de 2 500. En T3 la valeur de la rémunération atteint deux fois la rémunération du Z3. Or, si la facturation et la rémunération ne sont pas liées, il peut être possible, en local, de créer un contrat sur Z1 (le moins cher) avec une rémunération Z2/T3, ce qui n'est pas rentable !

Le rachat de Delta Diffusion et l'intégration de l'activité PNA au sein de Mediapost en 2003 et 2004 ont remis en cause cette organisation rénovée. Les plates-formes de distribution de Delta Diffusion ont remplacé les UDP au niveau urbain alors que La Poste continue de commercialiser l'offre et de distribuer dans les zones rurales. La Poste devient d'ailleurs un véritable prestataire dans la mesure où en janvier 2005, son réseau rural a été ouvert à tous les opérateurs de PNA.

III.3.3. Une homogénéisation des politiques RH

L'un des problèmes majeurs dans la gestion du publipostage non adressé était, jusqu'en 1999, d'assurer la permanence de la distribution et d'en réduire le coût. Un projet de permanence de la distribution a été mis au point par la direction du management des ressources humaines (DMRH) de la DC. Ce projet répond à deux constats : un coût à tendance inflationniste (désaffectation lente mais régulière des facteurs pour distribuer la PNA) et une force de travail non connue avec précision (produit PNA non identifié en tant que tel). Pour assurer une couverture à 100% de la population française, chaque bureau de poste doit être en mesure de garantir la permanence de la distribution. Mais « nombre de distributeurs fonctionnaires ont eu jusqu'à aujourd'hui le sentiment qu'ils étaient libres de distribuer le message publicitaire ou non, alors que celui ci doit être considéré comme étant partie intégrante des produits du courrier que chacun se doit de distribuer dès lors qu'il en a reçu la mission »²⁷⁸.

Pour accompagner le changement et intégrer progressivement la charge de travail de la PNA dans toutes les tournées de distribution non desservies par un UDP, le nouveau projet s'inscrit dans le schéma général d'aménagement et de réduction du temps de travail pour offrir aux facteurs plusieurs options. Dans les bureaux distributeurs, chaque tournée est qualifiée, dédiable ou intégrable, et l'obligation de distribuer devient la règle. Hormis le cas des tournées motorisées quatre roues pour lesquelles la distribution du PNA est systématiquement intégrée à la charge²⁷⁹, plusieurs possibilités sont offertes au facteur.

1. Le facteur s'engage à distribuer avec le maintien du système de remises à titre personnel. Si le facteur change d'avis, l'intégration à la charge est systématique. Il peut également accumuler des droits de congé pour le développement de l'emploi (CODEVE) au lieu de

²⁷⁷ Les délégations Ouest, Centre Massif Central et Île-de-France.

²⁷⁸ Gillet H., *Permanence de la distribution PNA dans les bureaux distributeurs*, La Poste, DIPC, 25 août 1999, p.1.

²⁷⁹ « La mise en œuvre de l'ARTT dans les bureaux distributeurs a permis d'intégrer la distribution de la PNA dans la charge de la tournée quand celle-ci est motorisée quatre roues. Cependant, l'assemblage est toujours payé en indemnités éventuelles lorsque le distributeur désire garder cette activité. » [*Voyage au centre du Courrier : la production courrier en dix chapitres*, La Poste, DPC, février 2002, p.151]

recevoir le versement de remises. L'intégration à la charge se fera lors du changement de titulaire sur la tournée.

2. Le facteur décide d'intégrer ce service à sa charge de travail avec ou sans l'assemblage.

La mise en place de ce projet nécessite un rééquilibrage des tournées bien que le principe de volontariat pour l'assemblage et la non intégration de l'assemblage à la charge permettent de conserver une certaine souplesse d'organisation. Des simulations économiques sont également réalisées sur les tournées non motorisées grâce à une nouvelle application : l'application QUATUOR (Qualification des tournées urbaines ou rurales) permet de déterminer le meilleur moyen de locomotion ou l'implantation de dépôts relais supplémentaires à partir des choix d'intégration et des rémunérations. « L'application QUATUOR permet de situer tournée par tournée, puis globalement sur le bureau, les enjeux logistiques et économiques des organisations projetées. »²⁸⁰

Le projet d'intégration à la charge est couplé avec un changement de la politique de rémunération. Les fonctionnaires ne sont plus rémunérés à l'objet mais en fonction de la zone géographique desservie. Les grilles de rémunération sont simplifiées et sont fonction de la densité d'habitations (plus ou moins de 5 000 habitants), du nombre d'imprimés distribués et du poids des objets. En alignant la grille de rémunération à celle des conseillers courrier, la plus forte tranche de poids est supprimée. À travers ces changements, l'objectif de la DMRH est de permettre d'économiser 10% de la masse salariale des fonctionnaires et de rendre l'offre plus attractive et l'activité plus rentable. Le cas des contractuels est plus problématique car il n'y avait aucune règle exclusive. Alors que le Code du travail accepte la rémunération à la tâche, la convention commune fixe la rémunération sur une base horaire. Cependant, le rapport entre le temps passé et la quantité à distribuer n'est pas universel. Les contractuels étaient alors payés à l'objet comme les fonctionnaires. Il y a désormais une qualification de la tournée en fonction du nombre d'habitants par kilomètre.

La mise en place de cette nouvelle politique est déployée de manière hétérogène au sein du réseau postal. Une délégation a, par exemple, souhaité encourager l'intégration à la charge et prévenir les baisses de rémunération de la nouvelle politique. Pour les fonctionnaires, la délégation a proposé d'arriver progressivement à leur nouveau salaire en 12 mois et 4 phases. Des compensations en rémunération brute du différentiel de rémunération résultant, à activité identique, de la mise en place des nouvelles grilles de rémunération selon un dispositif dégressif ont été accordées : 100%, 75%, 50% puis 25%. Un outil conçu par la délégation, dénommé la « moulinette », mesure combien l'agent va perdre. L'argument principal énoncé par la délégation pour faire accepter la réforme est que le développement du trafic sera tel que les facteurs ne perdront pas d'argent. Pour éviter un risque de procès devant le Conseil des prud'hommes, cette même délégation a également tenté de trouver des heures de travail postal en sus de manière à limiter la perte de rémunération des facteurs.

Certes, les nouvelles grilles de salaires entraînent une baisse de salaire. Mais l'intégration à la charge a une répercussion pécuniaire plus importante : « enlever 300 € de salaire à chacun des facteurs en intégrant à la charge, ce n'est pas possible. Les facteurs font ça en plus. Certains cumulent des activités en plus et ce n'est pas sain. » [Chef d'établissement] Une partie des facteurs, intéressée par la rémunération, est donc rassurée de ne pas avoir l'obligation d'intégrer à sa charge de travail l'activité de distribution de la PNA. En revanche, d'autres facteurs craignent que l'intégration à la charge modifie leur tournée. Leur crainte est de perdre une partie de leur « clientèle » et de devoir tout reprendre avec une nouvelle « clientèle ». Ils sont mêmes très possessifs : « ma tournée, c'est mon territoire et les clients disent c'est ma factrice ! » ; « si les

²⁸⁰ Gillet H., *Permanence de la distribution PNA dans les bureaux distributeurs*, La Poste, DIPC, 25 août 1999, p.7.

tournées diminuent en conséquence, ça peut être intéressant mais y'a des parties que j'aimerais pas que l'on m'enlève » [Facteurs]. Peu enclin aux promotions, le facteur souhaite souvent garder ses horaires, ses conditions de travail ainsi que le calendrier qui reste le monopole des préposés. L'intégration à la charge de la PNA est au même titre que l'ARTT une crainte de réorganisation de la tournée pour le facteur.

L'homogénéisation de la politique de gestion des ressources humaines permet de mettre en place un référentiel unique et univoque. L'hétérogénéité des pratiques se réduit désormais à un faible nombre de situations bien délimitées en fonction des choix formulés par les facteurs.

À l'origine, le publipostage non adressé est une innovation qui répond à une demande locale et que le centre a diffusé sans véritable volonté ou moyen de contrôle et d'homogénéisation. Cette innovation a été développée selon des modalités différentes dans chacun des départements français, tout cela en fonction des apprentissages locaux tant internes qu'externes. Cette activité – qui n'était ni contrôlée ni véritablement régulée par le siège social – a longtemps laissé une marge de manœuvre importante au local.

Aujourd'hui, l'innovation semble avoir intégré le cœur des métiers de La Poste et elle est d'avantage suivie par le centre. Que ce soit l'offre renouvelée, les nouvelles règles d'organisation et la standardisation de la production, ou l'homogénéisation de la politique de gestion des ressources humaines, ces trois exemples montrent bien la volonté de l'opérateur de « domestiquer » l'activité. L'implication du siège social est flagrante et prouve que lorsqu'une innovation développée localement prouve un intérêt pour La Poste, elle peut être intégrée et gérée directement et globalement par le siège social. Aujourd'hui, cette innovation antérieure aux années 1970 n'est plus perçue comme une activité à la marge : l'objectif est d'en faire une activité viable et externalisable.

La Poste a d'ailleurs décidé en 2004 de transférer toutes ses activités PNA dans sa filiale Mediapost. La distribution de la PNA, à travers son réseau de distribution propre dans les zones urbaines, apparaît désormais comme un métier externalisable, comme si, en définitive, l'innovation atteignait un certain degré de maturité. Cela n'empêche pas Mediapost de continuer à mettre en œuvre des réformes pour moderniser et mieux rentabiliser son activité. Une convention collective nationale est d'ailleurs entrée en vigueur le 4 juillet 2005. L'augmentation des coûts liée à l'application de cette convention collective a entraîné une réorganisation complète des processus de production, pour planifier l'activité au mieux et optimiser la gestion des temps de travail.

Conclusion

Les enseignements à tirer des trois exemples d'innovations initiées par le sommet – dématérialisation du livret A, bornes Cyberposte et PNA – sont fonction des caractéristiques propres à chacune des prestations.

La dématérialisation du livret A est un nouveau mode de servuction qui met en évidence la capacité des entités territoriales à s'approprier une innovation. L'appropriation est différenciée compte tenu des capacités locales à impulser le développement de la nouvelle servuction au moyen d'outils d'animation et de politiques de marketing interne différentes. Dans la mesure où l'innovation vient du centre, il n'existe pas à proprement parler de débat entre le national et le local autour de la conception de la servuction. En revanche, si les initiatives prises par le terrain ne touchent pas aux caractéristiques intrinsèques du service, elles s'assurent de la réussite de l'innovation : l'animation et le marketing interne apparaissent comme des éléments incontournables dans le déploiement d'une innovation. L'absence de réelle objectivation au niveau du siège sur cette nouvelle servuction est supplée par les entités territoriales. Cet exemple montre également que la marge de manœuvre d'une entité territoriale est relativement élevée et que les sanctions infligées par le centre en réponse à d'éventuels abus sont relativement faibles, pour ne pas dire inexistantes.

Le projet Cyberposte témoigne, lui aussi, de la nécessité de mettre en place un véritable marketing interne pour motiver les échelons territoriaux et encourager le développement local de cette innovation imposée par l'autorité de tutelle. Bien évidemment, un pilotage direct par le centre escamote les échelons hiérarchiques territoriaux. Si cela autorise une meilleure flexibilité dans certains bureaux de poste et une marge de manœuvre accrue des chefs d'établissement et des agents de contact, d'autres bureaux ne s'approprient pas le nouveau service ou abusent des prérogatives qui leur sont confiées. De la même manière, l'effacement des structures hiérarchiques favorise sans doute une réparation plus rapide ou une remontée plus rapide d'information vers les concepteurs de la prestation. Cependant, l'absence de pilotage territorial ne garantit ni l'homogénéité du déploiement de la prestation, ni l'homogénéité des caractéristiques intrinsèques de la prestation réalisée et vendue au client. Dans ce cas, la relation de service entre le personnel de La Poste et le client ne parvient pas à être normalisée par le haut, bien qu'elle mérite d'être supervisée et contrôlée au niveau local.

La distribution de la PNA obéit, quant à elle, à des problématiques qui ne sont pas éloignées des deux précédents exemples. Là encore, la marge de manœuvre laissée aux chefs d'établissement a longtemps été importante. Les réformes entreprises visent à standardiser et à normaliser davantage la prestation pour en garantir un niveau de qualité homogène sur l'ensemble du territoire. Le débat entre le siège social et les entités territoriales demeure relativement intense dans la mesure où la circonstance que les postiers soient rémunérés au contrat supplée l'absence d'un système formel d'objectivation. Le national est donc tenu de sonder le terrain dans ses réformes à la fois pour connaître les pratiques locales, déviantes ou innovantes, et pour mieux les réguler, les normaliser ou les diffuser.

En définitive, la capacité des entités territoriales à enrichir le processus de conception d'une prestation initiée par le sommet ne saurait être négligée. L'exemple de la dématérialisation du livret A atteste que la conception ne doit pas s'arrêter aux composantes intrinsèques du service pour garantir le succès de l'innovation : le terrain est, dans ce cas, mis à contribution pour enrichir le débat au niveau national sur la politique de marketing interne à mettre en œuvre. À l'inverse, les connaissances locales développées autour des bornes Cyberposte contribuent, dans ce cas, à modifier les composantes intrinsèques du service par un débat, fécond, entre le national et le local. De même, si la distribution de PNA engendre également un débat entre le national et

le local pour normaliser cette prestation, celui-ci semble davantage, aux yeux des postiers, être à sens unique.

Chapitre III.3

Résultat général : une conception collective et étagée de nouvelles prestations

L'étude longitudinale de huit prestations – la personnalisation du PAP, le Kit vacances, le portage des instances à domicile sur rendez-vous, les services de proximité, le site Internet Gourmetsvillage, la dématérialisation du livret A, les bornes Cyberposte et le publipostage non adressé – permet de constater la disparité des situations rencontrées. Plusieurs critères peuvent être retenus pour caractériser la diversité des situations rencontrées.

Par exemple, la position du siège vis-à-vis de l'activité se révèle étroitement dépendante de l'origine de l'innovation. Une innovation locale recueille moins de soutien national qu'une innovation issue du sommet. La différence est plus prononcée en ce qui concerne l'accompagnement et le suivi commerciaux. En revanche, l'innovation locale jouit d'une meilleure appropriation et d'un soutien sans faille des acteurs locaux. Toutefois, l'on ne saurait en déduire que le siège ne soutient pas des projets dont il n'est pas l'initiateur : d'autres critères méritent d'être pris en compte, comme la maturité du produit ou sa viabilité économique.

Les objectifs des projets ne sont pas, non plus, identiques : si certains répondent à une volonté d'améliorer l'offre de services au client et intègrent une conception large du service public, d'autres visent avant tout à augmenter la rentabilité ou le volume d'affaires.

L'ensemble de ces critères contribue au discernement des points de passage qui encouragent le développement d'une nouvelle prestation : un soutien local permet de passer outre la volonté du siège d'avoir des prestations viables économiquement. La viabilité économique et la maturité du produit sont également deux éléments qui parviennent à convaincre le siège de généraliser et d'encourager le développement d'une innovation. Ces critères mettent en évidence la multiplicité des capacités de prescription au sein de l'opérateur. Existe-t-il un modèle de conception qui autoriserait l'opérateur non seulement à bénéficier de ces capacités de prescription mais encore à les réguler ?

Comme l'illustrent ces huit exemples, la co-production ou la co-prescription d'un service ne justifie pas, à elle seule, une théorie de la conception propre aux services. Certes, la participation du client aux processus de production et de conception implique d'ores et déjà de se départir de modèles industriels qui ont une vision trop verticale de l'activité. Mais, au-delà des analyses dyadiques de l'échange qui montrent que la relation de service ne peut pas être standardisée et que l'offre ne peut pas être définie intégralement en amont, il convient de retenir que, dans les activités de service, il est difficile de séparer la conception, de la production, de la distribution et de la consommation.

Les exemples pris au sein de La Poste attestent que le processus de conception d'une nouvelle prestation est partagé entre les différentes entités qui relient les services de conception centraux au client. Ce sont tout autant des relais territoriaux du siège social qui démultiplient plus ou moins mécaniquement les politiques marketing de l'amont, que des relais du terrain qui adaptent ou modifient les politiques nationales et défendent les initiatives locales. Ces espaces

intermédiaires hiérarchiques et/ou territoriaux constituent autant de lieux qui développent, favorisent ou soutiennent des logiques d'innovation.

Si la modélisation du processus de conception n'est pas étrangère aux mécanismes par lesquels on aboutit à des propositions nouvelles ou à des connaissances nouvelles [Hatchuel et Weil (2002)], comment délimiter, voire formaliser, un tel processus à partir du cas de La Poste ?

Pour caractériser le processus de conception dans les services, trois propriétés méritent d'être prises en considération : les deux premières propres à la définition de l'offre – la personnalisation et la contractualisation à long terme – et la dernière relative à son organisation – l'animation du service (§ I). Leur réalisation influe non seulement sur le processus de conception ; mais elle doit aussi y être intégrée. Ces trois propriétés ne sont pas l'apanage d'un service de marketing central : elles permettent de définir un processus collectif et étagé de conception du service (§ II).

I. La réalisation du service en actes : trois propriétés du modèle de conception d'un service

Que ce soit l'économie et le management des services, la sociologie ou l'ingénierie de la conception²⁸¹, chacun de ces champs disciplinaires met en exergue le client dans le processus de production du service. En outre, certains auteurs, à l'instar d'Armand Hatchuel (1994b) ou de Michel Callon, Philippe Larédo et Vololona Rabeharisoa (1997), insistent sur le rôle non négligeable qu'il joue dans l'exécution et la définition même d'un service, à savoir dans le processus de conception du service.

Pour autant, la participation du client à la réalisation du service – production et/ou conception – a le plus souvent lieu dans l'avant-scène (ou en *front office*). La production en arrière-scène (ou en *back office*) est effectivement souvent standardisée, centralisée et ne sollicite généralement pas le client. La conception du service – le *design* du service – ne se limite donc pas à l'arrière-scène : elle doit également prendre en compte tous les moyens d'améliorer l'avant-scène. Il est vrai que le prix, l'étendue, la gamme ou la fiabilité du service sont des critères de jugement du client. Mais l'interaction avec le processus (temps de réponse, facilité d'accès, cadre matériel) ou le personnel (empathie, attention, considération, réactivité et disponibilité, permanence de la relation) revêtent autant, si ce n'est plus, d'importance à leurs yeux. L'amélioration de l'avant-scène passe également par une meilleure satisfaction des besoins du client à travers une conception distribuée du service, une conception ajustée à la formulation des besoins du client. C'est pourquoi, pour obtenir la satisfaction et la fidélisation du client, trois propriétés qui se situent dans une autre dimension, méritent d'être prises en compte, à savoir la personnalisation, la contractualisation à long terme et l'animation du service. Si même ces propriétés ne correspondent ni aux caractéristiques intrinsèques du service ni à son exécution proprement dite, elles caractérisent le développement d'un service en considérant les interactions entre le client et le service de conception central.

Ces trois propriétés sont empruntées à Armand Hatchuel (2000b) qui les identifie comme des nouvelles tendances dans la conception des services. Il importe toutefois de leur conférer une connotation plus conceptuelle en leur attribuant la même portée que les principes vitruviens dans l'architecture. Vitruve décrit en effet l'architecture, ni par le raisonnement ou les connaissances, mais par les propriétés de l'objet dont l'architecte doit se préoccuper : « L'architecture a pour objet l'ordonnance, que les Grecs appellent *taxis* ; la disposition qu'ils nomment *diathésis* ;

²⁸¹ Cf. Chapitre I.1.

l'eurythmie ; la symétrie, la convenance, et la distribution »²⁸². Ainsi l'ordonnance d'un édifice consiste-t-elle dans la proportion (symétrie) qui est soigneusement observée par les architectes ; et l'eurythmie correspond-elle à la beauté résultant de la réunion d'un dessin agréable et d'une distribution commode au premier aspect, dans toutes les parties de l'œuvre ; *etc.* L'ordonnance, la disposition, l'eurythmie, la proportion, la convenance, et la distribution sont les six grands principes vitruviens qu'il convient de mettre en œuvre dans le processus de conception architectural pour obtenir un résultat satisfaisant [Hatchuel et Weil (2002)]. Par analogie, la personnalisation, la contractualisation à long terme et l'animation sont des propriétés à développer dans le processus de conception d'un service pour obtenir un résultat satisfaisant.

Cependant, ces trois propriétés s'élèvent difficilement au rang de « principes » même si leur signification est très proche de celle des principes vitruviens. En effet, le non respect d'un principe vitruvien compromet fortement le résultat architectural alors que, dans le cas des services, l'absence d'une des trois propriétés peut avoir une incidence moins remarquée sur la satisfaction du consommateur. Toutefois, le non respect de l'eurythmie n'empêche en rien à une maison d'exister et de remplir sa fonction première d'abriter et de loger des individus. De la même manière, le non respect de la contractualisation à long terme n'empêche en rien un consommateur d'être satisfait d'une prestation réalisée de manière ponctuelle. Il serait donc aisé d'objecter que le degré d'accomplissement de ces trois propriétés n'est pas totalement nécessaire pour obtenir un service satisfaisant. Toutefois, sans personnalisation, sans animation ou sans contractualisation à long terme, la réussite d'un service revêt tout de même un caractère aléatoire plus prononcé. Leur réalisation, variable, n'implique en aucun cas une unicité de ce résultat.

I.1. La personnalisation du service

La personnalisation de la prestation est la première propriété propre au processus de conception : elle participe à la satisfaction du consommateur et traduit la qualité du résultat obtenu. Elle contribue à réduire les écarts de conception et mesure la capacité du processus de production à adapter l'offre à un consommateur donné. Elle est, le plus souvent, effectuée dans l'avant-scène, au moment de l'interface avec le client – co-producteur ou co-prescripteur. Ses modalités peuvent toutefois être anticipées par l'arrière-scène ou un service de conception central en fonction des cinq types de personnalisation de masse évoqués par Joseph Pine (1993)²⁸³. La personnalisation intègre donc tout autant la création d'une offre « sur mesure » qui intervient après l'expression des besoins du client qu'un processus plus standard de conception en amont. Dans un premier cas, l'offre est généralement conçue à l'unité ; dans un second cas, l'offre est conçue comme un ensemble de modules et d'options qui forme une gamme certes flexible et adaptable mais qui présente une gamme fermée de solutions²⁸⁴.

La personnalisation apparaît ainsi comme une propriété qui est mise en œuvre à différents niveaux, que ce soit par le *front office* dans le cas d'un « sur mesure », ou que ce soit par des *back office* locaux et territoriaux ou par un service de conception central dans le cas d'une personnalisation de masse. La personnalisation intervient soit en amont du processus de production, soit au cours du processus de production : le processus de conception n'est alors pas figé.

Pour illustrer cette propriété, la personnalisation locale de PAP et le Kit vacances sont les deux exemples les plus évidents. Dans les deux cas, il s'agit de personnalisations de masse dont les modalités sont tout autant conçues en amont qu'en aval. Dans le premier cas, l'enveloppe est

²⁸² Vitruve, *De l'architecture*, Paris, Panckoucke, 1847, tome I, p.43-44 (traduction française de Ch.-L. Mauftras).

²⁸³ Cf. Chapitre I.1, § IV.1.3.

²⁸⁴ Cf. Chapitre I.1, § IV.1.2.

personnalisée en fonction des désirs d'un commanditaire et en fonction de normes établies par la convention. Dans le second cas, le Kit vacances est personnalisé à partir d'une enquête clientèle et d'un concours de dessin organisés dans la commune.

I.2. La contractualisation à long terme

La contractualisation à long terme est la seconde propriété propre au processus de conception. Elle est interprétée comme un signe de réussite du service dans la mesure où elle signifie une plus grande stabilité et des effets de réseau qui engendrent un meilleur rapport qualité/prix. Le prestataire cherche à fidéliser sa clientèle et à favoriser des mécanismes de rachat dans la réalisation de la prestation. Un client satisfait fera théoriquement toujours appel au même prestataire de service.

La contractualisation à long terme correspond à ce que Jougleux (1993) qualifie de permanence de la relation. Cette permanence de la relation, qui revêt des degrés plus ou moins élevés, dépend des caractéristiques du service tel qu'il est conçu et réalisé par les différentes parties prenantes, tant par le *front office* que par le *back office* et que par le service de conception central.

À l'évidence, la permanence de la relation dans le cas des bornes Cyberposte permet à la fois de mesurer la satisfaction du client par rapport à cette prestation et d'accroître le retour financier de la prestation pour l'opérateur postal.

I.3. L'animation du service

L'animation du service est la dernière propriété propre au processus de conception. Il est peut-être singulier d'intégrer cette caractéristique propre à l'organisation et non à l'offre de services dans le processus de conception. Mais en organisant la place du service et en le mettant en avant, l'animation participe indéniablement à son succès. C'est un procédé à la fois interne et externe, à destination du personnel et à destination des clients qui mérite d'être pensé dans le processus de conception.

Au niveau du personnel, l'animation est présente à la fois dans la définition de l'accueil, dans la formation du personnel et dans les politiques de marketing interne. L'objectif est d'organiser la place du service, de définir les modalités de l'interaction tant sur le plan physique que sur le plan verbal, et d'inciter le personnel à s'approprier la prestation pour mieux la vendre au client. L'utilisation des outils de marketing interne pour motiver le personnel est aujourd'hui incontournable et non négligeable²⁸⁵.

L'animation du service peut tout autant être conçue en amont par des services de conception centraux qui définissent, par exemple, des normes de présentation dans une salle de public ou des scripts de comportements, que par des entités territoriales qui organisent des *challenges* locaux pour encourager leurs employés à réaliser leurs objectifs de vente.

Le projet Cyberposte a ainsi fait l'objet d'animations nationales et locales à l'attention de chefs d'établissement et d'emplois-jeunes pour favoriser son appropriation par le terrain. Dans le cas de la dématérialisation du livret A, le siège social a développé un ensemble de *kits* et de fiches à l'attention du personnel pour communiquer sur les atouts de cette nouvelle prestation et sur les modes d'accroche possibles du client.

À l'égard du client, l'animation se traduit par l'éducation et l'information du consommateur et par la mise en place de campagnes promotionnelles. Cette définition large de l'animation du service, en regroupant à la fois l'animation et la promotion du service, dépasse l'acception stricte du marketing qui limite l'animation aux actions à destination du personnel [Lendrevic et

²⁸⁵ Cf. Chapitre I.1, § IV.2.2.

Lindon (2000)]. Cela permet d'inclure l'éducation du consommateur qui n'apparaît ni dans les politiques de promotion, ni dans la définition marketing de l'animation. L'éducation du consommateur est nécessaire dans la mesure où celui-ci participe à la réalisation du service. Le processus de co-production ou de co-prescription n'a lieu que si le consommateur a subi l'apprentissage nécessaire et acquis une connaissance suffisante du système lui délivrant la prestation²⁸⁶. Les campagnes promotionnelles contribuent également au succès de la prestation et à son appropriation par les consommateurs. Les outils de promotion sont nombreux : essai gratuit, réductions temporaires de prix, primes et cadeaux, concours, jeux ou loteries, mises en avant du produit (opérations temporaires de *merchandising* : stand de dégustation gratuite), promotion-distributeurs [Lendrevie et Lindon (2000)].

Que ce soit l'éducation du consommateur ou la campagne promotionnelle, chacune peut être mise en œuvre à différents échelons de l'organisation. Le *front office* est, en effet, sollicité pour guider le client dans la réalisation de la prestation et l'aider à assimiler la terminologie et les caractéristiques des prestations offertes. Il doit, par exemple, expliquer les fonctionnalités de la carte Postépargne et présenter au client son utilisation sur un DAB. Les services de conception centraux participent également à l'éducation du consommateur à travers, par exemple, des campagnes de publicité nationales qui présentent les services et leur utilisation. Quant aux politiques promotionnelles, elles sont également initiées par des services centraux et par des services territoriaux. L'exemple du Prêt-à-poster donne une vision très large des politiques qui sont mises en place, tant au niveau national qu'au niveau local, pour doper les ventes²⁸⁷.

L'animation, à travers l'hétérogénéité des éléments qui la composent, est donc conçue et mise en œuvre par les trois univers que sont le service de conception central, le *back office* et le *front office*.

Chacune de ces trois propriétés – la personnalisation, la contractualisation à long terme et l'animation – est appliquée à différents degrés et réalisée à différents niveaux de l'entreprise. Ces trois propriétés permettent de montrer en quoi le processus de conception d'une nouvelle prestation est partagé entre différents acteurs de l'entreprise et en quoi il se réalise par étagements successifs.

II. Des acteurs multiples face à l'étagement du processus de conception

Les huit exemples de prestations identifiées à La Poste illustrent, chacun à leur manière, comment les trois propriétés de la conception du service sont réalisées et interprétées. Ils montrent surtout qu'à partir de ces trois propriétés, le processus de conception fait l'objet d'un étagement entre les différents acteurs concernés. C'est ce qui constitue la principale différence avec le bien matériel : l'ingénierie intégrée est difficilement concevable dans les services car les mises en œuvre de la personnalisation, de la contractualisation à long terme et de l'animation répondent à un processus séquentiel sans allers et retours formalisés entre les différents métiers. La participation du client à la réalisation de ces trois éléments n'autorise pas une centralisation unilatérale du processus de conception. Tant le *front office* que le *back office* sont investis de missions difficilement identifiables dans l'industrie et le service vendu est adaptable par chacun des acteurs successifs de la chaîne hiérarchique ou territoriale.

²⁸⁶ Cf. Chapitre I.1, § IV.2.1.

²⁸⁷ Au niveau national, l'exemple de la promotion « deux mois zinzins » : cf. Chapitre II.2, § II.2.4 ; et au niveau local, l'exemple de la vente en lots : cf. Chapitre II.2, § III.2.2.

L'objectif est donc, ici, de se départir d'une théorie de la conception qui oppose le central au local. Il convient, tout d'abord, d'identifier en quoi le développement de nouvelles prestations par apprentissage subit des étagements successifs qui contribuent à leur pérennité. Il importe, ensuite, de comprendre comment des prestations développées par le siège social subissent un processus étagé de conception. Enfin, ces deux cas, distincts, témoignent de l'importance des espaces intermédiaires pour favoriser l'existence d'espaces d'innovation au sein de la firme : au-delà des questions sur la capacité de prescription de chacun et sur l'articulation des métiers, se pose celle de la survivance des logiques d'innovation dans une organisation en mouvement.

II.1. La diffusion et la normalisation nationales de logiques d'innovation locales

La personnalisation locale du PAP, le Kit vacances, le portage des instances à domicile sur rendez-vous, les services de proximité et le site Internet Gourmetsvillage sont cinq prestations développées par des entités locales qui font l'objet, ou non, de normalisations et de diffusion nationales. Chacune de ces prestations revêt un caractère plus ou moins prononcé dans l'application des trois propriétés énoncées. La mise en œuvre de ces trois propriétés contribue au succès et à la pérennité de ces prestations.

II.1.1. Des politiques de personnalisation initiées à différents niveaux

Propriété du processus de conception, la personnalisation est traitée tant par le *front office* que par le *back office* ou encore par la fonction *marketing*.

Dans le cas de la personnalisation locale du PAP, différents degrés de personnalisation existent, allant du sur mesure à des personnalisations plus génériques, comme les PAP illustrés, en passant par des PAP départementaux ou régionaux. Le choix du graphisme appliqué sur l'enveloppe et du tirage sont tout autant définis par le commanditaire que par des services de conception centraux. Le sur mesure se conforme tout de même à des contraintes en termes de dimension et d'impression. Plus la standardisation est forte, plus les services de conception centraux sont sollicités dans le processus de personnalisation. La Poste utilise notamment en amont des outils comme la segmentation de sa clientèle pour personnaliser son offre.

Dans le cas du Kit vacances, la personnalisation est réalisée au niveau du *back office* local qui se charge d'apporter une touche locale au paquet d'enveloppe tout en sollicitant les clients potentiels pour définir le contenu du *kit* : il ne s'agit pas véritablement d'une prestation sur mesure, étant donné que la personnalisation reste générique et adressée à l'ensemble des habitants d'une commune. La personnalisation est réalisée au niveau de l'établissement.

L'exemple du portage des instances à domicile sur rendez-vous développé dans le département du Calvados fait lui aussi l'objet d'une personnalisation de masse, dans la mesure où, si la réalisation du service dépend du souhait émis par le client, les modalités de la réalisation ont été définies en amont de la prestation. La marge de manœuvre du préposé qui réalise la prestation reste limitée. La mise à disposition d'un téléphone portable tend toutefois à accroître la flexibilité du service. Les modalités de la prestation ont été définies par les acteurs locaux, en concertation avec des acteurs territoriaux et des acteurs nationaux.

Les services de proximité font également l'objet de personnalisations de masse à petite échelle. Il s'agit de proposer des prestations supplémentaires sur certaines tournées. Les modalités de délivrance de la prestation sont relativement encadrées, mais n'empêchent pas le facteur de garder une marge de liberté. La personnalisation est réalisée au niveau de l'établissement ou du groupement.

Reste le cas, plus singulier, du site Gourmetsvillage. Les modalités de la prestation ont été définies d'un commun accord entre le prestataire technique et la délégation. Mais l'accroche commerciale

comme la réalisation graphique des pages Internet font l'objet de personnalisations qui ne sont pas définies dans leur intégralité en amont.

Ces cinq exemples mettent en évidence que la personnalisation du service est une propriété de la conception d'un service qui implique une multitude d'acteurs à différents niveaux de l'entreprise. Le processus de conception apparaît en soi collectif.

Les modalités de personnalisation de la prestation peuvent aussi faire l'objet d'échanges entre différentes entités. La personnalisation locale du PAP est sans doute, des cinq exemples susmentionnés, celui qui caractérise le mieux l'aboutissement de ces allers et retours. La prestation a été normalisée de telle manière qu'elle est devenue un service officiel de La Poste. Sa conception a fait l'objet d'étagements successifs entre l'établissement, le groupement, la direction départementale, la délégation et le siège social²⁸⁸. Chacun a cherché à réguler et à rendre pérennes et homogènes les initiatives des chefs d'établissement. L'établissement de la convention illustre comment le service a, petit à petit, été normalisé par le service de conception central, tout en accordant au local une marge de liberté relativement importante.

Les allers et retours sont moins flagrants pour les quatre autres exemples. En effet, seule la personnalisation locale du PAP a connu une véritable officialisation au niveau national. Le cas du Kit vacances a fait l'objet d'interactions entre le chef d'établissement et le délégué innovation départemental. Malgré un succès local et un soutien départemental, cette prestation n'a jamais dépassé le stade régional et n'a été ni diffusée ni répétée dans d'autres communes. Les services de proximité ont, eux aussi, fait l'objet d'échanges entre l'établissement et la direction départementale avant que des accords ne soient signés avec les partenaires ; mais ces prestations n'ont pas, non plus, dépassé le stade départemental. De la même manière, les modalités du portage des instances à domicile sur rendez-vous ont fait l'objet d'allers et retours entre l'établissement, la délégation et la Direction de l'ingénierie et de la production du courrier ; cette prestation n'a néanmoins pas fait l'objet d'une diffusion nationale. Du reste, le cas du site Internet Gourmetsvillage impliquait la délégation et les conseillers courrier : la plate forme n'a jamais fait l'objet d'une validation au niveau national.

Il convient toutefois de préciser que, si les modalités d'une prestation sont généralement définies en amont par un service de conception central, la personnalisation ne saurait se limiter au concept de personnalisation de masse. Il est vrai que, dans le cas de La Poste, une tradition locale prééminente a toujours accordé aux personnels en contact avec les clients un large pouvoir discrétionnaire²⁸⁹, ce qui les amènent régulièrement à modifier et à personnaliser davantage l'offre, sans que ces processus de personnalisation ne fassent l'objet de quelconques normalisations ou allers et retours entre les entités organisationnelles.

II.1.2. Une politique de contractualisation à long terme souvent limitée

La deuxième propriété identifiée – la contractualisation à long terme – est plus difficile à obtenir au niveau national. En effet, la permanence de la relation résulte souvent de l'interaction entre le client et le personnel de l'opérateur.

Dans le cas de la personnalisation locale, la permanence de la relation dépend de l'interaction entre le partenaire local et le chef d'établissement. Les conventions précisent le nombre d'enveloppes qui sont personnalisées et le chef d'établissement doit établir le bon équilibre entre un tirage excessif et un tirage insuffisant. Il doit notamment gérer au mieux ses relations avec le partenaire local s'il veut obtenir une reconduction quasiment tacite de la convention. Le siège

²⁸⁸ Cf. Figure 1.

²⁸⁹ Cf. Chapitre II.2, § III.1.

social participe également à cette permanence de la relation en définissant les tirages minimaux et maximaux autorisés dans la convention.

À l'identique, la permanence de la relation dans le cas du Kit vacances repose sur l'interaction entre la collectivité locale et le chef d'établissement. Dans ce cas, le siège n'interagit pas sur ce critère et le chef d'établissement n'a comme seul recours que le délégué innovation du département. La principale question demeure la possibilité pour le chef d'établissement de reconduire à chaque période de vacances un nouveau concours de dessin qui illustrerait un nouveau *kit* courrier pour les enfants. Seul, le niveau local a une incidence sur la contractualisation à long terme.

La permanence de la relation dans le cas des services de proximité tient à l'interaction entre le chef d'établissement et le partenaire, que ce soit une collectivité locale ou un pharmacien. Bien évidemment, la permanence de la relation est le résultat non seulement de la qualité de la distribution mais aussi des conventions qui sont signées avec les partenaires. Les tenants de la contractualisation à long terme dépendent alors tout autant de facteurs locaux que de facteurs départementaux, dans la mesure où les conventions sont rédigées, vérifiées ou validées au niveau départemental.

Le portage des instances à domicile sur rendez-vous ne fait pas véritablement appel à une politique de contractualisation à long terme dans la mesure où le cas étudié se limite à une prestation réalisée de manière gracieuse et, le plus souvent, ponctuelle. Toutefois, la contractualisation à long terme se range au nombre des axes de réflexion du siège social : la seule politique tarifaire qui apparaît aujourd'hui viable pour les services de conception centraux est une formule par abonnement.

Du reste, la permanence de la relation dans le cas du site Gourmetsvillage dépend non seulement de l'interaction entre les clients et les commerciaux, mais aussi de la politique tarifaire des prestataires techniques et commerciaux, de la valeur ajoutée des prestataires et des niveaux de vente réalisés par les producteurs locaux *via* le site Internet. Là encore, les initiatives pour renforcer une politique de contractualisation à long terme se prennent davantage au niveau local qu'au niveau national.

Ces cinq exemples laissent à constater que la permanence de la relation est une propriété moins prégnante que la personnalisation. Ils mettent en évidence comment les acteurs locaux sont, à nouveau, sollicités dans la conception de la prestation : ils ont pour charge d'assurer une contractualisation à long terme et, ainsi, la permanence de la relation. Cette propriété est, elle aussi, obtenue de manière collective, si même les choix et décisions des acteurs locaux engendrent moins d'allers et retours avec les autres entités organisationnelles de l'entreprise. Ce sont davantage les contraintes imposées dans les modalités de la prestation qui obligent les fournisseurs locaux de la prestation à adapter la réalisation du service : si le cas de la personnalisation locale du PAP a véritablement fait l'objet d'allers et retours et de négociations entre différents échelons territoriaux pour fixer les quantités accordées dans les conventions, les autres prestations, n'ayant pas connu le même succès, n'ont pas subi autant d'interactions à propos de leur contractualisation sur le long terme.

II.1.3. Des politiques d'animation tout azimut

La troisième et dernière propriété identifiée – l'animation – permet de vendre et de promouvoir un service. Elle est réalisée par tous les échelons hiérarchiques de l'entreprise. Les méthodes du marketing, tant internes qu'externes, sont utilisées par le siège social comme par les délégations, les départements, les groupements ou les bureaux.

L'exemple de la personnalisation locale du PAP est à nouveau le plus emblématique. Non contents du succès des enveloppes personnalisées, les animateurs des ventes – au niveau d'un

groupement – ne cessent de convaincre les chefs d'établissement de démarcher et d'éduquer les partenaires locaux potentiels. Le PAP local participe également à la réalisation des objectifs de vente et aux résultats des ventes lors des *challenges* qui sont organisés ou bien au niveau régional, ou bien au niveau départemental, ou bien encore au niveau local. La politique d'objectivation des ventes et la mise en place de campagnes internes encouragent très fortement le développement de PAP locaux. La réalisation d'un PAP local s'accompagne aussi d'une politique de communication externe – souvent locale – et d'un *merchandising* précis au sein du bureau de poste. Les chefs d'établissement eux-mêmes conjuguent parfois l'animation et la personnalisation du PAP en proposant une animation sur le lieu de vente, une exposition, un cocktail ou tout autre événement qui leur permettrait d'en faire la publicité.

L'exemple du Kit vacances est moins évocateur, même s'il s'inscrit, lui aussi, dans le cadre de la politique d'objectivation des ventes de PAP et des *challenges* de ventes de PAP. Les outils de marketing interne sont tout autant développés que pour la personnalisation locale du PAP dans la mesure où ils découlent, dans leur majorité, d'outils utilisés pour vendre l'enveloppe pré-affranchie. La politique de communication externe est, en revanche, du ressort du chef d'établissement qui fait la publicité du Kit vacances à la fois dans le bureau de poste et dans les journaux locaux. Il participe notamment à l'information et à l'éducation à la fois du partenaire et des consommateurs potentiels.

L'animation du portage des instances à domicile sur rendez-vous, étant donné son caractère commercial moins prononcé, est beaucoup moins développée. L'« éducation » du client relève principalement du centre de distribution et des facteurs concernés : il s'agit d'informer le client des possibilités de seconde présentation des instances. La prestation a fait l'objet de très peu de publicité, celle-ci se limitant très souvent à des *sticks* collés sur les avis de passage du facteur. Il n'existe aucun objectif de vente, dans la mesure où aucun prix n'est fixé pour cette prestation et dans la mesure où l'objectif est, non pas de réaliser un chiffre d'affaires, mais bien de réduire les coûts, cachés ou non, de mise en instance.

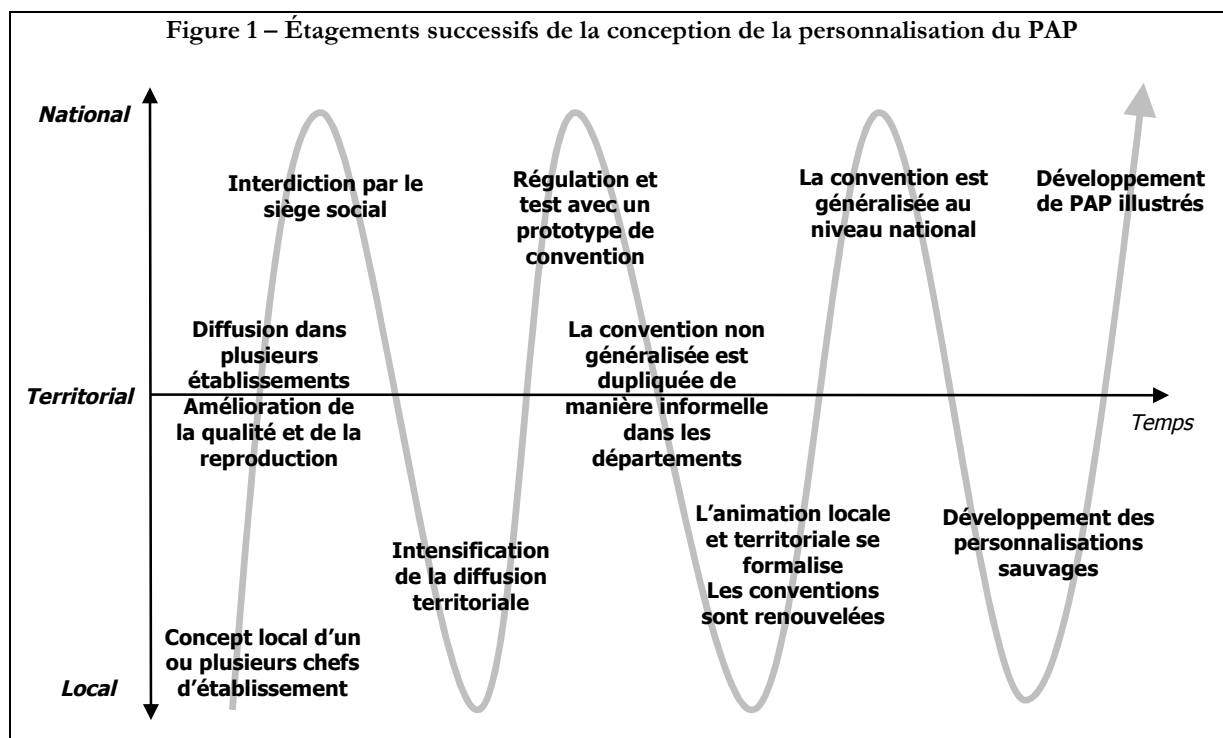
De la même manière, les services de proximité, et plus particulièrement le portage des médicaments à domicile, ne font l'objet d'aucune animation aux niveaux national et régional. La politique est impulsée par le directeur départemental qui favorise politiquement et financièrement le développement de partenariats et qui en suit l'évolution. À charge pour le chef d'établissement de s'assurer que le facteur réalise effectivement la prestation de manière officielle. Il ne dispose cependant d'aucun outil de marketing interne pour promouvoir la prestation. L'animation dans cette hypothèse tend à se résumer à l'éducation du consommateur qui doit comprendre que le service informel du facteur est désormais devenu une prestation officielle et payante.

Enfin, l'animation et la promotion du site Gourmetsvillage est de la responsabilité à la fois du prestataire technique qui enregistre et référence le site sur la toile, et des forces commerciales de La Poste qui vendent la prestation et se chargent d'éduquer le client. Ce sont surtout les objectifs de ventes fixés aux commerciaux par leur hiérarchie et la politique de commissionnement décidée au niveau national qui agissent comme de véritables catalyseurs sur leur appropriation de la nouvelle prestation.

Ces cinq exemples révèlent bien que ce n'est pas un service de conception central qui définit à l'avance l'ensemble des politiques d'animation. Il convient d'ailleurs de préciser, s'agissant des prestations les plus abouties, que des relais formels (dans les délégations et groupements) ou informels (dans les départements) existent pour animer les ventes et séduire le client. La politique d'animation apparaît ainsi comme étant distribuée entre les différents acteurs de l'entreprise.

Si la personnalisation, la contractualisation à long terme et l'animation impliquent dans ces cinq exemples de considérer le processus de conception comme étant collectif, l'étagement reste

encore à préciser. Les allers et retours sont là essentiels : non formalisés, ils apparaissent entre les créateurs de la prestation et les régulateurs – locaux, territoriaux ou nationaux – qui cherchent à normaliser la prestation et à en définir plus précisément les modalités de réalisation. Le processus étagé est le plus accompli dans le cas de la personnalisation locale du PAP dans la mesure où les allers et retours entre les différentes entités organisationnelles sur la personnalisation, la contractualisation à long terme et l'animation du service donnent un résultat satisfaisant, à savoir un service normalisé et diffusé avec succès au niveau national.



La prestation a progressivement été normalisée en fonction de critères établis au niveau national ou régional et corrigés ou négociés ensuite par des échelons locaux. Chacun des métiers – opérationnels locaux et territoriaux, fonctionnels territoriaux et nationaux – a participé successivement à la constitution et à la conception de la nouvelle prestation. L'étagement apparaît inachevé pour le Kit vacances, les services de proximités et le portage des instances à domicile sur rendez-vous, dans la mesure où ces prestations n'ont pas dépassé le stade expérimental ou départemental : les échanges avec les services de conception centraux ont été moins féconds et le processus de conception demeure non abouti. Il est vrai que l'animation est, dans chacun de ces cas, une propriété beaucoup moins prononcée que dans le cas du PAP local. La place des espaces intermédiaires, qui réalisent le lien entre les services de conception centraux et les idées développées localement est primordiale. Les prestations développées localement ont besoin d'être relayées pour pouvoir progressivement, et par étagements successifs, obtenir une légitimité, une validation, voire une diffusion nationale.

II.2. L'appropriation et l'adaptation locales de logiques d'innovation nationales

L'analyse du processus inverse, c'est-à-dire de l'appropriation et de l'adaptation des prestations développées par les services de conception centraux, aboutit à des résultats similaires. Les trois exemples retenus – dématérialisation du livret A, bornes Cyberposte, publipostage non adressé – attestent, en effet, que les trois propriétés identifiées ne sont pas intégralement mises en œuvre par le siège social et subissent des disparités dans leur application aux niveaux territoriaux et

locaux. Ces derniers font preuve d'initiative tant dans la personnalisation que dans la contractualisation à long terme ou que dans l'animation du service.

II.2.1. Une personnalisation dépendante de la relation de service

La personnalisation de la prestation est *a priori* déterminée et fixée par le service de conception central qui cherche à développer les services en fonction de catégories de clients plus ou moins ciblées. Conçus en amont, ces processus de personnalisation de masse n'accordent qu'une marge de manœuvre théoriquement et précisément délimitée au terrain. Les trois exemples de prestations nationales révèlent qu'en réalité, l'importance que revêt la relation de service dans la contractualisation et la réalisation du service tend à offrir des capacités d'initiative au personnel de terrain en charge de l'exécution des tâches opérationnelles.

Dans le cas de la dématérialisation du livret A, la relation de service reste relativement limitée et les possibilités de modularité de la prestation sont quasi-inexistantes. Dans la mesure où le changement du mode de servuction oriente le client vers une interface désincarnée et automatique, la relation de service n'a que peu d'impact sur la personnalisation de la prestation. L'alternative à la carte Postépargne étant de conserver le livret physique, la liberté accordée au terrain dans la personnalisation de la prestation est inexistante.

À la différence de la dématérialisation du livret A, les bornes Cyberposte et le publipostage non adressé accordent au personnel en contact avec le client la possibilité de personnaliser le service.

Dans le cas des bornes Cyberposte, les agents de contact parviennent, en sus de la fourniture de l'accès à Internet par La Poste *via* la borne, à fournir une véritable prestation de conseil personnalisée à l'attention des internautes néophytes : ils aident à configurer le compte du client ; ils guident le client sur Internet ; ils trouvent également, dans une certaine mesure, des moyens de compensation pour des clients insatisfaits.

Dans le cas du publipostage non adressé, la relation commerciale avec le client se concrétise à différents niveaux. Si la personnalisation de la prestation est officiellement définie au niveau national par une offre sur étagère qui demande au client de choisir le degré de ciblage de la distribution de PNA, le personnel en contact avec le client – chef d'établissement ou conseiller courrier – peut ou bien choisir de proposer un ciblage grossier et gratuit à son client (en fonction de sa connaissance des zones de distribution), ou bien accorder des dérogations locales dans les modalités de réalisation de la prestation (comme la taille et la nature des objets distribués ou les délais accordés pour la distribution) et ceci en accord avec les services en charge de la production.

Les deux derniers exemples montrent comment la personnalisation du service résulte de la combinaison de phénomènes de personnalisation de masse – à travers la définition par le centre des modularités de la prestations – et de sur mesure – à travers l'adaptation locale en créant des situations qui n'existent pas dans les *scenarii* définis par le centre. Le terrain, que ce soit le *front office* et le *back office* locaux, parvient à créer de nouvelles modalités de la prestation ou de la servuction qui n'entrent pas dans le champ des possibles définis par le siège social.

Cependant, la participation à la personnalisation de la prestation par le personnel de terrain dans le cadre des trois prestations nationales étudiées n'a pas connu la même intensité que dans le cas de la personnalisation locale du PAP. En effet, les initiatives locales n'ont pas véritablement fait l'objet d'allers et retours avec le siège social bien qu'elles aient parfois revêtues un caractère « sauvage » qu'une réglementation plus stricte aurait pu contenir davantage.

Certes, les pratiques de certains conseillers courrier ou chefs d'établissement dans le cadre de la distribution de PNA cannibalisent les prestations à plus forte valeur ajoutée de l'opérateur national. Mais elles tendent à rendre plus compétitive l'offre de La Poste. La régulation de ces pratiques « locales » de personnalisation de la prestation ne fait donc pas véritablement l'objet d'allers et retours entre le siège social et les directions locales concernées. À travers la création de

l'entité indépendante Médiapost, l'opérateur envisage toutefois de créer une activité propre dont l'offre de services est aujourd'hui conçue et distribuée par la même entité.

Dans le cas des bornes Cyberposte, la relation de service est aussi à l'origine de pratiques de personnalisation de la prestation locale qui, si elles ont été ébruitées au niveau de la Mission Cyberposte, elles ont conduit à des changements dans l'organisation et les missions des agents. L'exemple le plus flagrant est la perte de l'autonomie des agents de contacts locaux dans le crédit de minutes gratuites. Le siège social a sans doute créé une procédure qui permet d'éviter tout abus. Toutefois, cela empêche les agents de contact de réduire toute dissonance cognitive que pourrait rencontrer un internaute dans l'utilisation de la borne.

S'ils mettent en évidence le large pouvoir discrétionnaire dont font preuve le personnel en contact avec la clientèle dans la personnalisation de la prestation, ces deux exemples témoignent que plusieurs individus contribuent à la mise en œuvre de cette propriété. Dans le cas du publipostage non adressé, ce sont tout autant les chefs d'établissement, les conseillers courrier et leurs supérieurs hiérarchiques locaux qui sont au courant et qui soutiennent implicitement les initiatives et les pratiques locales. Dans le cas de la borne Cyberposte, ce sont surtout les chefs d'établissement et les agents de contact qui se créent des espaces de liberté dans la délivrance de la prestation. Ils ne bénéficient cependant d'aucun relais territorial intermédiaire qui participerait à des allers et retours entre le siège social et le terrain.

Le caractère collectif dans la personnalisation de la prestation apparaît ainsi moins prononcé que dans le cas des prestations issues d'un apprentissage local. Il ne doit pas pour autant être passé sous silence. Les allers et retours semblent, eux aussi, moins nombreux. Ils n'en sont pas moins inexistants. Ils sont surtout présents dans le cas des bornes Cyberposte : l'interface Cybernews entre les concepteurs de l'offre Cyberposte et le personnel en contact avec la clientèle est un lieu d'échanges fécond entre agents de contacts, et entre les agents de contacts et la Mission Cyberposte.

II.2.2. Une contractualisation à long terme dépendante de l'interface avec le client

Comme dans le cas des nouvelles prestations issues d'un apprentissage local, la permanence de la relation dépend fortement de l'interface entre le client et le personnel en contact avec ce client.

Dans le cas de la dématérialisation du livret A, la nouvelle servuction cherche à orienter le client vers l'automate, réduisant au minimum l'interface physique qui existait. Il apparaît alors difficile non seulement de personnaliser la relation mais aussi d'influer localement sur la fidélité du client à travers une contractualisation à long terme. Étant donnée la désincarnation de la relation, les modalités de la permanence de la relation sont davantage conçues en amont dans la définition intrinsèque du produit qu'en aval dans la délivrance de la prestation. Toutefois, la dématérialisation du livret A n'empêche pas de nombreux clients de préférer l'interface physique et humaine du guichet, personnalisable, à l'interface physique du libre-service.

Les exemples des bornes Cyberposte et du publipostage non adressé accordent plus d'importance à l'interface entre le client et le personnel en contact. C'est dans l'établissement d'une relation de service durable que naît la permanence de la relation : si le personnel en contact est à même de rendre des services à son client, d'adapter la prestation en fonction des souhaits du client, c'est qu'il recherche avant tout la fidélisation du client et la permanence de la relation. Dans le cas des bornes Cyberposte, les agents de contacts ne ménagent pas leurs efforts pour guider le client sur Internet. Ils proposent également une réparation au client lorsque la connexion est défectueuse ou lorsque le client rencontre une difficulté. Ils cherchent non seulement à asseoir leur compétence, mais également à inciter le client à revenir. De la même manière, les chefs d'établissement ou les conseillers courrier tentent de fidéliser leur clientèle PNA. Ils ont la charge non seulement de s'assurer de la qualité de la relation et de la prestation. Ils ont également la

possibilité de relancer leurs clients à différentes périodes de l'année en fonction des connaissances qu'ils ont de l'activité de leurs clients.

Dans ces deux exemples, la contractualisation à long terme n'est cependant pas formalisée et semble difficilement formalisable. Elle dépend en grande majorité des membres du personnel qui réalisent l'interface avec le client. Le personnel en contact avec le client bénéficie également du soutien local – un chef d'établissement pour un agent de contact ; un directeur départemental ou un délégué courrier pour un conseiller courrier – pour proposer des moyens de fidélisation de la clientèle.

La permanence de la relation apparaît ainsi comme une résultante de la personnalisation de la prestation. Toutefois, autant la personnalisation de la prestation permet de renforcer la fidélisation du client, autant la fidélisation du client ne se limite pas à la personnalisation de la prestation. Si elle ne change pas la nature de la prestation, l'adaptation d'une politique tarifaire influe par exemple sur la fidélisation du client.

La contractualisation à long terme n'est cependant pas l'apanage des acteurs locaux. Les concepteurs initiaux de la prestation contribuent également à la fidélisation du consommateur en définissant l'offre. Les tarifs dégressifs établis en fonction de la fréquence d'utilisation d'un service sont l'un des principaux moyens mis en œuvre pour conserver une clientèle sur le long terme.

La contractualisation à long terme est donc une propriété qui est mise en œuvre à différents niveaux de l'entreprise, que ce soit au niveau du service de conception central ou au niveau local de délivrance et de réalisation de la prestation. Cette propriété est obtenue de manière collective si même l'interaction entre l'amont et l'aval n'est pas toujours évidente. Dans le cas des bornes Cyberposte, le lien entre la Mission Cyberposte et les agents de contact permet des allers et retours fréquents. En revanche, dans le cas du publipostage non adressé, les allers et retours sont moins évidents.

II.2.3. Des politiques d'animations différenciées aux niveaux territoriaux et locaux

Comme pour les nouvelles prestations issues d'un apprentissage local, l'animation est une propriété fondamentale dans le cas des nouvelles prestations développées par le siège social. Une majorité des échelons hiérarchiques et territoriaux met en place à son niveau des outils de marketing interne ou de marketing externe.

S'agissant de la dématérialisation du livret A, le marketing interne est impulsé par le service marketing de la Direction des clientèles financières à travers le développement de guides et de *tool-kits* pour les forces de vente. Le même service se charge également des campagnes publicitaires et du marketing externe à l'échelle nationale. Au niveau territorial, les délégations et les directions départementales apparaissent comme des relais potentiels du marketing interne en fixant des objectifs et un suivi des résultats. Le cas de la délégation Midi-Atlantique est emblématique de la place qu'une entité territoriale est susceptible de prendre dans la mise en place d'une politique de marketing interne. L'éducation du consommateur est réalisée ou bien au moyen d'une politique de communication externe, ou bien au moyen de l'interface entre le client et le personnel en contact – conseiller financier ou guichetier. Que ce soient le service de conception central, les entités territoriales ou les forces de vente, chacun participe à l'animation de cette nouvelle servuction et contribue au succès de cette prestation. Les allers et retours existent entre l'amont et l'aval dans la mesure où les outils de marketing interne développés en amont servent de support aux politiques définies territorialement et dans la mesure où les pratiques territoriales sont connues du service de conception central. En revanche, le service de

conception central n'a pas toujours la faculté d'intervenir sur la liberté prise par un directeur départemental dans l'animation de la prestation.

S'agissant des bornes Cyberposte, l'animation est mise en œuvre à la fois par le service de conception central et par les bureaux de poste concernés. Mais, ni les délégations, ni les directions départementales, ni les groupements ne s'impliquent véritablement dans l'animation de cette prestation dans la mesure où le pilotage de cette activité ne respecte pas la ligne hiérarchique traditionnelle. Le service de conception central participe à l'animation de la prestation, tant au sens de l'animation et du suivi du résultat des ventes (même si les classements des ventes restent indicatifs et ne font pas l'objet de récompenses) qu'au sens du marketing externe. Le chef d'établissement et les agents de contacts participent à l'animation au niveau local en organisant des manifestations autour du service et en contribuant à l'éducation du consommateur sur la borne.

S'agissant du publipostage non adressé, et ceci avant la réorganisation de ce métier au sein de la filiale Médiapost, l'animation était peu présente au niveau de la direction départementale et des forces de vente – conseillers courrier et chefs d'établissement. Le marketing interne était faiblement développé mais largement compensé par le système de commissionnement des forces de vente. Cependant, avec la multiplication des offres à forte valeur ajoutée en direction des clients, la direction de Médiapost a fortement développé les moyens de communication interne et renforce également aujourd'hui la communication externe vis-à-vis de ses clients. L'éducation du client est réalisée à la fois au moyen de la communication externe de la société et de l'interface entre le client et les forces de vente.

Chacun de ces trois exemples met en lumière des politiques d'animation différentes qui découlent principalement de l'appropriation de la prestation par les différents échelons territoriaux. Si la borne Cyberposte ignore la ligne hiérarchique, la dématérialisation du livret A et le publipostage non adressé ont bénéficié d'un important soutien des échelons territoriaux intermédiaires dans leur mise en place. La politique d'animation apparaît ainsi comme étant différenciée et distribuée entre les différents acteurs de l'entreprise.

Ces trois prestations nationales attestent que la personnalisation, la contractualisation à long terme et l'animation sont le résultat d'un processus collectif. Elles témoignent de ce que le déploiement de ces prestations sur l'ensemble du réseau fait l'objet d'étagement successifs avec les échelons territoriaux et locaux. Chaque niveau contribue ainsi à renforcer l'une des trois propriétés identifiées dans la présente étude. Les allers et retours entre l'amont et l'aval, s'ils sont moins fréquents que dans le cadre de la personnalisation locale du PAP, contribuent tout de même à cet étagement de la conception de la prestation.

II.3. Des espaces intermédiaires qui favorisent les espaces d'innovation

À travers ces huit exemples se dessine une conception collective et étagée dans une organisation qui fabrique des espaces d'innovation. À chaque niveau hiérarchique ou territorial, des ressources humaines, financières et techniques participent aux logiques d'innovation et à la création ou à l'adaptation de prestations. Les prestations issues de ces logiques d'innovation, qu'elles soient locales ou nationales, ont besoin de relais pour survivre et être diffusées : des espaces intermédiaires, labiles et polymorphes, accomplissent ce rôle.

II.3.1. L'importance des espaces intermédiaires pour valider et diffuser l'innovation locale

Il est à noter que les espaces d'innovation ont besoin de relais pour subsister et faire adopter les nouvelles prestations qu'ils développent. Que ce soit la personnalisation locale du Prêt-à-poster,

le développement du Kit vacances, le portage des instances à domicile sur rendez-vous, les services de proximité ou le site Gourmetsvillage, les prestations développées localement ont besoin d'être relayées par des espaces intermédiaires pour obtenir une légitimité, une validation, voire une diffusion nationale. Par exemple, la personnalisation locale trouve comme relais les animateurs des ventes, les directeurs de groupements, le directeur commercial du département, le directeur départemental, le responsable courrier/colis de la délégation : l'ensemble de ces acteurs participe à la promotion et à la défense de cette nouvelle prestation. S'agissant du Kit vacances, les espaces intermédiaires sont moins féconds dans la mesure où la promotion de la prestation n'a pas dépassé le niveau départemental et est restée dans les cartons du délégué innovation du département. Le portage des instances à domicile a bénéficié dans la Délégation Ouest de relais influents avec le service innovation de la délégation qui a accepté de financer l'initiative, sans pour autant réussir à faire valider ou adopter cette prestation au niveau national. Les services de proximité expérimentés dans la Creuse ont bénéficié de la relation privilégiée entre le directeur départemental et le directeur du réseau, sans que ces expériences ne soient pour autant généralisées à l'ensemble du territoire. La plate forme de commerce électronique a, elle aussi, bénéficié du soutien politique et financier du directeur de la délégation.

Ces relais, ou espaces intermédiaires, réalisent le lien entre les services de conception centraux et les acteurs locaux qui développent de nouvelles prestations ou adaptent des prestations existantes : ils connaissent les rouages de la mécanique postale. Ils contribuent à la mise en œuvre des trois propriétés – personnalisation, contractualisation à long terme et animation – et participent, ou non, au succès des prestations développées par le terrain. Ils sont également à la source des espaces d'innovation qui se développent localement.

Mais les espaces intermédiaires n'ont ni unicité ni homogénéité. Comme le montre l'exemple du portage des instances à domicile sur rendez-vous, un bureau de poste de la délégation Ouest a réussi à mettre en place cette prestation alors qu'un bureau de la délégation Nord-ouest a échoué. Dans le second cas, le directeur départemental n'a pas trouvé d'alternative à l'absence de réponse du service de conception central alors que, dans le premier cas, les délégués innovation de la délégation ont sollicité la direction de la production du courrier. Les espaces intermédiaires qui favorisent les logiques d'innovation ne sont pas formalisés et dépendent des acteurs qui les composent et des réseaux qu'ils se sont constitués, à la fois pour soutenir et/ou défendre leur innovation mais aussi pour la valider et favoriser leur développement. La réussite de l'innovation ne dépend pas seulement des compétences de l'innovateur, elle dépend également de sa connaissance du réseau postal et de son fonctionnement, et des relations qu'il a pu établir avec les services amont et aval qui sont concernés par son projet.

La connaissance du système postal n'est toutefois pas suffisante. Il importe également de prendre en considération le personnel et les moyens mis à disposition. Il est certain que l'équipe qualité d'une délégation a plus de moyens pour étudier un projet et le piloter qu'un simple directeur départemental déjà surchargé par ses activités opérationnelles. En revanche, la seule existence d'une équipe fonctionnelle ne suffira pas à mettre en place un projet si l'opérationnel n'est pas là pour soutenir l'idée face au siège social. Si l'on reprend l'exemple du portage des instances à domicile, ce projet n'a existé que grâce au soutien du directeur délégué : avec le soutien de « caciques locaux » aussi proches du président, il devient difficile pour les services fonctionnels du siège social de contrecarrer les initiatives locales, sauf à trouver une faille économique notoire, ou une faille juridique qui rend une telle prestation illicite. Cela reflète la puissance des réseaux qui peuvent exister au sein de l'institution postale, et notamment celui des administrateurs de La Poste dont sont issus les principaux cadres dirigeants du groupe. Malgré la disparité des origines de ses membres, ce réseau dispose d'une très forte solidarité et d'une solide cohésion. Il existe également d'autres réseaux – moins flagrants – politiques ou culturels.

Au-delà de l'importance du réseau des directeurs de La Poste, il existe également de nombreux réseaux de métier informels. Très souvent, les animateurs qualité, marketing ou commerciaux des

délégations connaissent leurs homologues dans les autres délégations et échangent régulièrement leurs bonnes idées, à charge pour chacun de convaincre sa hiérarchie locale de la faisabilité et de l'intérêt d'un nouveau projet. Ce même partage existe également à l'échelon territorial inférieur, entre les services fonctionnels de chaque direction départementale. Enfin, au niveau du bureau de poste, l'amicale des chefs d'établissement n'est pas dénuée d'influence. Toutefois, ce dernier réseau n'est que peu concerné par les problématiques d'innovation locale : il est davantage utilisé pour négocier avec les échelons supérieurs les résultats ou pour discuter de la mise en place de nouvelles politiques organisationnelles ou commerciales.

II.3.2. La nécessité d'espaces intermédiaires dans la diffusion d'innovations nationales

Les espaces intermédiaires ne se limitent pas aux exemples d'innovations locales. Ils ont également un rôle non négligeable dans la diffusion d'innovations nationales. Ils sont, en effet, nécessaires pour faciliter l'appropriation des politiques nationales par le terrain. Ils sont également très utiles lorsque l'offre standard du siège doit être adaptée localement. Les visions stratégiques sont généralement hétérogènes, le local privilégiant – schématiquement – la relation avec le client et le national la rentabilité ou la productivité. Les espaces intermédiaires ont un rôle important de régulation des initiatives locales et de lissage des politiques de personnalisation de masse et d'orientation client du siège social.

Le déploiement de l'offre sur l'ensemble du territoire révèle effectivement des disparités. Si les concepteurs centraux tentent d'établir des standards, nombreux sont les exemples qui remettent en cause un modèle d'innovation vertical : l'application des standards ne peut s'affranchir des espaces intermédiaires, des espaces d'adaptation et d'innovation, locaux et territoriaux. Le développement des bornes Cyberposte montre l'importance de l'initiative locale et l'affranchissement des structures et de la règle. La dématérialisation du livret A témoigne de l'importance des relais locaux pour vendre une nouvelle prestation et de l'ingéniosité de certains acteurs territoriaux pour renforcer une politique. Enfin, le publipostage non adressé atteste de la difficulté de circonscrire totalement une activité en tous ses points de distribution.

Ces trois exemples de développement d'une nouvelle prestation issue d'un service de conception central mettent en évidence l'hétérogénéité des espaces intermédiaires mobilisés pour valider et diffuser l'innovation.

II.3.3. Des espaces intermédiaires labiles et polymorphes

Les espaces intermédiaires ont un rôle et un pouvoir plus ou moins important en fonction de l'intensité des réseaux qui les sous-tendent. Plus l'échelon territorial est proche de l'amont, plus leur pouvoir est théoriquement élevé et plus leur capacité à libérer des espaces d'innovation est accrue. Toutefois, la personnalité des uns et des autres font que ces équilibres sont parfois faussés : c'est d'ailleurs le cas du Kit vacances pour lequel un service fonctionnel d'une direction départementale a su engager une vraie collaboration avec les services de conception centraux, en ignorant l'échelon régional qui ne soutient pas ses initiatives. Ces espaces intermédiaires sont labiles et polymorphes dans la mesure où les échelons territoriaux ne suffisent pas à définir des domaines de compétences uniformes pour chacun et dans la mesure où les différences de personnalité ont permis aux uns ou aux autres de développer ou d'entretenir des réseaux – parfois éphémères – pour soutenir leurs initiatives.

Les réformes engagées par l'opérateur depuis maintenant six ans posent la question de la pérennité des espaces intermédiaires. En effet, la volonté de l'opérateur de spécialiser et de professionnaliser chacun de ses métiers tend à faire disparaître les marges de manœuvres que certains acteurs territoriaux et locaux avaient pu se constituer. Dès lors que les relais qui soutiennent les logiques d'innovation locales ne sont pas formalisés, les espaces intermédiaires

survivent aux réformes. Si les réorganisations récentes ont réduit le spectre des compétences des échelons territoriaux, la connaissance de la mécanique postale et le réseau de relations restent les atouts majeurs des espaces intermédiaires.

La volonté du siège social de rationaliser les activités de l'opérateur pose toutefois la question de l'implication des intermédiaires territoriaux et locaux dans la définition de l'offre. Par exemple, La Poste affiche aujourd'hui sa volonté de développer une offre en bouquet. En quoi les acteurs locaux auront-ils le choix des prestations qu'ils offriront ? Où se situeront les prescripteurs ? Si, officiellement, La Poste ne semble pas s'approcher d'un modèle où l'offre est créée localement en fonction des besoins du client à partir d'une gamme de produits nationale facilement adaptable, les exemples présentés dans cette étude nuancent une telle vision.

Il est évident que les espaces intermédiaires participent aux étagements de la conception du service, entre un service de conception central et des acteurs locaux en contact avec les clients. Concevoir un service, à l'inverse du produit, ne peut donc pas se résumer à la construction d'un simple *marketing mix* (Produit, Prix, Place, Promotion). La proposition de Bernard Booms et Mary Bitner (1981) d'ajouter trois P au *marketing mix* classique apparaît pertinente mais est-elle suffisante ? Ces deux marketeurs proposent en effet de considérer :

1. les « Participants » qui jouent un rôle dans la délivrance du service et influencent les perceptions de l'acheteur ; il s'agit en particulier du personnel de la firme prestataire et des autres consommateurs dans l'environnement de service ;
2. l'« évidence Physique », *i.e.* l'environnement dans lequel le service est assemblé ;
3. le « Processus », *i.e.* l'ensemble des procédures, mécanismes et flux d'activités par lesquels le service est rendu.

Si même Bernard Booms et Mary Bitner (1981) intègrent ces trois éléments qui contribuent à caractériser l'étagement du processus de conception, leur modèle tend à considérer que les sept P de la prestation sont définis en amont et qu'ils ne font pas l'objet d'évolutions *ex-post*. Il faut certes déterminer les caractéristiques du service mais le personnel en contact tout comme l'ensemble de la chaîne hiérarchique a la possibilité d'adapter ce *mix* et notamment de concevoir la prestation de manière étagée en travaillant sur la personnalisation, la contractualisation à long terme et l'animation. La mise en œuvre de ces propriétés permet d'accorder une place différente aux besoins du client : suivant le degré de personnalisation, d'animation ou de contractualisation, les besoins du clients sont davantage traités en amont du processus de conception ou alors davantage traités en même temps que le processus de production et peuvent générer un nouveau processus de conception ou de nouvelles étapes dans le processus de conception. Le processus de co-prescription n'est certes pas toujours évident, mais les besoins du consommateur sont eux toujours présents. Ces trois éléments montrent également que le processus de conception de la personnalisation du PAP n'alimente pas l'opposition classique *bottom-up/top-down*. Il s'agit davantage d'un processus de conception étagé dans lequel la prestation fait l'objet d'adaptations successives à différents niveaux et il n'existe pas véritablement de va-et-vient formalisé entre des concepteurs et des métiers. C'est l'ensemble du processus de distribution qui procède par étagements successifs à la conception de l'offre, non seulement en modifiant les caractéristiques intrinsèques de la prestation mais aussi, en mettant en œuvre les trois propriétés définies dans cette étude.

Conclusion

L'analyse des huit prestations – cinq prestations développées par apprentissage local et trois initiées par le siège – met en évidence trois propriétés qui participent au résultat satisfaisant du service : la personnalisation, la contractualisation à long terme et l'animation du service. La personnalisation consiste à répondre au besoin spécifique du ou des client(s) soit lors de la réalisation du service, soit lors d'un processus de conception en amont. La contractualisation à long terme a pour objectif de garantir la fidélité du client et, par là-même, la permanence de la relation. L'animation du service organise la place du service en le mettant en avant.

L'intégration de ces trois propriétés au processus de conception permet de mettre en évidence le caractère collectif et étagé de ce processus. En effet, la mise en œuvre de ces propriétés fait l'objet, dans chacun des huit exemples, d'étagements successifs plus ou moins nombreux et féconds entre les entités hiérarchiques et territoriales de l'opérateur. Ce n'est pas un processus de conception amont qui régit, seul, l'ensemble de ces trois propriétés, mais davantage un dialogue entre les acteurs qui permet d'aboutir soit à une régulation d'initiatives locales soit à une appropriation d'initiatives nationales. La personnalisation peut, par exemple, être réalisée dans une politique de personnalisation de masse par des services amont qui catégorisent les clients et adaptent l'offre à cette catégorie. Elle peut également être réalisée lors de la délivrance de la prestation.

La question est de s'assurer de la cohérence de la liaison entre les décisions et les actes des uns et des autres. Il doit se nouer entre les services de conception centraux et le personnel en charge de l'exécution des tâches opérationnelles un dialogue, non pas à sens unique, mais davantage sous la forme d'un va-et-vient organisé. C'est là tout l'objet du processus de conception collectif et étagé : accepter la distribution des prescriptions à tous les acteurs de l'entreprise, et accessoirement au client, et les organiser sous la forme d'un processus qui se réalise par étagements successifs entre les différentes acteurs de l'entreprise. À chaque niveau hiérarchique ou territorial, des ressources humaines, financières et techniques sont mobilisées. Des relais agissent également pour soutenir l'innovation dans l'entreprise : ces espaces intermédiaires, labiles et polymorphes, valident et diffusent l'innovation locale tout autant qu'ils facilitent l'appropriation d'innovations nationales.

Conclusion de la Partie III

La Poste fait manifestement figure de terrain fertile, tant l'étude du développement des nouvelles prestations permet d'obtenir des résultats originaux. Huit innovations de service ont pu être ainsi décryptées, qu'ils s'agissent d'innovations locales – la personnalisation locale, le portage des instances à domicile sur rendez-vous, les services de proximité, la plate-forme de commerce électronique – ou d'innovations nationales – la dématérialisation du livret A, les bornes Cyberposte, le publipostage non adressé. Elles mettent en évidence l'importance de l'organisation locale, territoriale et nationale dans la conception des prestations. Les propriétés identifiées dans cette étude – personnalisation, contractualisation à long terme et animation – sont mises en œuvre à chacun de ces niveaux pour contribuer non seulement à la conception mais aussi au succès de la prestation.

S'il n'est pas possible de parler d'ingénierie concourante ou intégrée dans les services parce que les concepts industriels gardent une vision amont relativement hermétique du processus de conception, l'étude longitudinale de huit prestations postales témoigne du caractère collectif et étagé du processus de conception dans l'industrie des services. Néanmoins, cette modélisation laisse de nombreuses questions en suspens : la légitimité et l'efficacité de ce processus n'ont pas été mesurées et sa reproductibilité semble plutôt limitée.

D'un côté, le modèle proposé mériterait d'être mis à l'épreuve afin de s'assurer de sa légitimité et de mesure son efficacité. Existe-t-il des biais méthodologiques susceptibles de contester le résultat obtenu ? Ce résultat n'est-il pas provisoire étant donné l'épistémologie retenue ? La mesure de la performance du modèle ne permettrait-elle toutefois pas d'en assurer la légitimité sans en assurer la validité scientifique ? Encore convient-il de pouvoir en mesurer la performance ! Celle-ci est effectivement contingente à l'équilibre choisi entre chacune des propriétés lors des étagements successifs. Comment mesurer dans ce cas la performance de ce processus ? Et comment la comparer à celle de processus séquentiels et linéaires qui, eux aussi, peuvent avoir d'excellentes ou de mauvaises performances selon la configuration de l'organisation qui les met en œuvre ?

De l'autre côté, le modèle proposé semble difficilement reproductible tant il est complexe et tant il présume de la collaboration entre les entités nationales et les entités territoriales. Pourtant, la littérature ne semble pas proposer d'autres modèles, hormis les modèles adaptés de la littérature industrielle, plus facilement applicables et opérationnels. Doit-on, par simplicité, ignorer les spécificités des services ? Existerait-il un autre modèle propre aux services qui serait plus facile à mettre en œuvre ? Et ce modèle, est-il applicable à toute entreprise de services ?

La reproductibilité pose clairement la question de l'universalité de ces résultats. Quelles entreprises de services, à supposer que l'on puisse formaliser et organiser un processus de conception collective et étagée, sont à même de mettre en place et de bénéficier d'un tel processus ? Existe-t-il des facteurs de contingence qui limitent l'applicabilité du résultat obtenu ?

**Conclusion générale :
universalité et limites de la recherche**

La partie I de la thèse visait à passer en revue la littérature concernant les modèles de processus d'innovation et de conception et de juger de leur applicabilité ou transposabilité aux services. La conclusion à laquelle on parvient est qu'aucune modélisation de la conception des services ne se dessine qui tienne compte du non hermétisme des phases de conception, de production, de distribution et de consommation.

Une telle conclusion motive ainsi la démarche adoptée et le terrain d'observation choisi, objets de la partie II. En effet, le raisonnement inductif autorise à construire une modélisation à partir d'une approche longitudinale. La simple analyse des faits actuels s'avère effectivement insuffisante pour expliquer le présent, de sorte que la maîtrise des variables d'action, résultant de constructions historiques, postule forcément une étude longitudinale. La compréhension des logiques à l'œuvre au sein de l'opérateur postal nécessite donc d'appréhender le développement des nouvelles prestations dans un cadre à la fois généalogique et environnemental. Le choix de La Poste est judicieux à la fois de par la longue tradition d'innovations qui la caractérise et de par les multiples réorganisations qu'elle a subies depuis 1990. Si la bureaucratie tend à disparaître, elle est remplacée par une autre forme de prescriptocratie qui agit tout autant comme stimulateur que comme régulateur sur les innovations.

La partie III procède à l'étude longitudinale de huit prestations postales. Ces prestations soumises à l'examen révèlent les rôles de l'organisation et de ses acteurs dans leur succès ou dans leur échec. Aucune des prestations développées à partir de ces innovations n'a suivi le même processus de conception. S'il existe une standardisation possible d'un processus de conception central, les huit exemples montrent que cette standardisation reste relativement limitée dans le cas de La Poste. De la même manière, nonobstant un classement des huit prestations en fonction de logiques *bottom-up* ou *top-down*, la complexité de chacun des cas empêche de donner une vision verticale unanime de l'organisation. En soi, ces exemples interrogent pleinement non seulement la verticalité présumée par la majorité des processus formels d'innovation et de conception mais aussi leur linéarité et leur caractère séquentiel. La partie III conclut en proposant un modèle de conception collectif et étagé dans les services qui prend davantage en compte les capacités de prescription de chacun des acteurs. Les propriétés « vitruviennes » de ce modèle – personnalisation, contractualisation à long terme, animation – doivent être correctement dosées pour obtenir un résultat satisfaisant.

De par la démarche inductive de recherche-action menée au sein de l'opérateur postal, les résultats obtenus ne prétendent à aucune universalité : la théorie développée n'est pas empiriquement validée par d'autres cas d'entreprises. Ils ne constituent qu'un premier jalon dans la construction d'une théorie.

Dans ces conditions, la première limite de la thèse résulte de la complexité du modèle obtenu et de la difficulté de son application (§ I). La deuxième limite ressort de la méthodologie utilisée, si même l'obsolescence ou l'inachèvement n'occultent en rien les résultats (§ II). Ces deux limites obligent à positionner le résultat obtenu par rapport aux pratiques existantes et à élaborer un programme de recherche complémentaire (§ III).

I. Un modèle complexe

Le modèle de conception collective et étagée reste relativement informel et n'existe pas réellement de manière formelle dans les entreprises de services. Sa complexité le rend effectivement difficilement formalisable.

D'une part, s'avère délicate la définition d'un bon équilibre entre les trois propriétés – personnalisation, contractualisation à long terme, animation – qui ont été identifiées. D'autre part, la diversité des activités de service nécessite de déterminer des facteurs de contingence qui

limitent l'applicabilité de ce modèle. Ces deux arguments sont-ils suffisants pour expliquer que ce modèle ne soit pas mis en oeuvre ?

I.1. Définir le bon équilibre entre les trois propriétés et asseoir la nécessité des étagements successifs

Les huit prestations étudiées dans la thèse attestent de la difficulté de trouver un équilibre entre la personnalisation, la contractualisation à long terme et l'animation, et leur mise en œuvre de manière étagée par plusieurs acteurs. L'hétérogénéité peut d'ailleurs être considérable d'un bureau de poste à un autre, d'une délégation à une autre : « On ne sait pas la liberté que l'on peut prendre ou non » objectent certains postiers. La réussite du service, c'est-à-dire tant sa rentabilité que son appropriation par les clients et par le personnel, dépendra donc de l'équilibre trouvé entre les acteurs de la prescription.

Dans les exemples mentionnés, la personnalisation locale du Prêt-à-poster apparaît comme un exemple de réussite de conception collective et étagée au sein de l'entreprise : la mise en œuvre des trois propriétés est partagée par plusieurs acteurs qui participent à la définition de l'offre. Toutefois, la personnalisation sauvage témoigne des limites de ce modèle ainsi que de la difficulté de trouver une juste mesure entre les trois propriétés énoncées, la rentabilité et l'appropriation par le personnel.

Les étagements successifs du processus de conception sont justement nécessaires pour à la fois réguler les capacités de conceptions locales et conserver l'échange marchand.

L'étagement de la conception est, d'abord, un moyen d'associer plusieurs prescripteurs dans la conception et la délivrance d'une prestation. Il donne la possibilité à des services de conception amont de réguler le développement de prestations locales et autorise une relative autonomie au personnel en contact avec les clients dans le déploiement de prestations nationales, favorisant l'appropriation des prestations par le personnel.

L'étagement autorise, ensuite, la régulation des initiatives locales : il favorise le contrôle et la standardisation tout en donnant une marge de liberté au terrain. La convention établie pour la personnalisation locale du PAP illustre ce phénomène. En effet, quand les caractéristiques de la personnalisation s'approchent du sur mesure, les coûts augmentent – plus que proportionnellement – et la rentabilité baisse. Pour éviter ces effets négatifs, l'établissement d'une convention a comme objectif de standardiser la personnalisation en amont à la fois pour en réduire les coûts et pour éviter certains abus. Mais l'étagement du processus entraîne également l'enchevêtrement de politiques d'animation développées autour du PAP : l'effet est certes positif sur le chiffre d'affaires ; mais il a un coût d'autant plus élevé qu'il n'existe pas toujours de coordination entre chaque animation, ni même d'évaluation des opérations proposées. Dans ce cas, la standardisation de l'animation est plus difficile. Du reste, la volonté d'établir une permanence de la relation avec les partenaires ou avec les clients est, elle aussi, traitée à travers l'établissement de la convention afin d'éviter tout abus du personnel en contact avec les clients.

Si le processus de conception est collectif et étagé, il aboutit de par ses étagements successifs à une relative standardisation des processus : l'objectif est de s'assurer de la cohérence marketing de l'offre et de la rentabilité économique. Le processus s'avère toutefois difficilement formalisable, comme le montre l'exemple de la personnalisation locale du PAP. Il est, en effet, délicat de standardiser tous les processus permettant la personnalisation de l'offre, l'animation et la contractualisation à long terme, si même l'objectif est d'en réduire les coûts et d'en faciliter la systématisation.

Vouloir standardiser les trois propriétés distinguées dans ce processus de conception étagé paraît délicat sauf à vouloir réduire l'étagement à un simple mécanisme de régulation unilatéral. Les services de conception centraux doivent accepter que le personnel local et territorial ait une

marge de liberté de conception. Accroître les capacités d'initiatives des salariés implique de renforcer l'autonomie de la personne au travail pour qu'il puisse sortir du programmé et du prescrit [Bonamy et May (1997)]. Mais il ne faut pas, non plus, que la logique d'exigence de résultat – souvent concomitante – se traduise comme un renforcement des contraintes.

Nombre de politiques organisationnelles récentes ont pourtant participé au renforcement des contraintes et à l'individualisation du travail pour mieux en contrôler sa variabilité. Elles ont davantage contribué à l'effritement du collectif de travail qu'au renforcement de l'autonomie des salariés. Pourtant, la participation des salariés au processus de conception et les étagements successifs dont il fait preuve, renforcent les relations entre les acteurs de l'opérateur et d'accroître l'appropriation en interne de l'offre de l'opérateur.

L'étagement du processus de conception est d'autant plus important qu'il permet d'éviter les nombreux abus de certains salariés. C'est un moyen de réguler les initiatives locales et de n'en garder que le meilleur. Néanmoins, les étagements successifs doivent faire l'objet de processus collectifs et raisonnés qui permettent à tous les acteurs d'accepter d'adopter les décisions prises. Il est clair que le développement d'une convention de personnalisation du Prêt-à-poster a contribué à faire disparaître de nombreux abus tout en revalorisant la marge réalisée par l'opérateur sur ces produits : la convention ne règle cependant pas tous les problèmes et n'empêche pas le développement de personnalisations sauvages. Elle parvient seulement à limiter les débordements.

Définir un bon équilibre entre les trois propriétés identifiées dans cette étude n'est pas chose aisée, non seulement parce qu'il n'existe pas d'organisation de l'entreprise qui le favorise, mais aussi parce que ces trois propriétés ne sont guère standardisables et systématisables.

I.2. Des résultats soumis à des facteurs de contingence

La définition d'un processus de conception comme collectif et étagé n'est pas généralisable à l'ensemble des services. Elle est peut-être davantage appropriée à l'industrie des services, ou plus précisément aux services industrialisés. L'industrialisation ne doit pas être, ici, comprise comme la haute technicité de la servuction mais plutôt comme un processus de production destiné à une clientèle de masse dispersée sociologiquement et géographiquement. Il s'agit de proposer une offre de services à une population importante grâce à un réseau de distribution qui intègre à la fois les prestations standard et des prestations personnalisables, et ceci en fonction du type de clientèle.

La Poste s'inscrit pleinement dans cette acception des « services industrialisés » et son réseau de bureaux de poste et de conseillers financiers ou courrier permet de couvrir l'ensemble de la population française. Le réseau apparaît comme une clef d'entrée importante pour parler de processus collectif et étagé : le service de conception central est détaché du personnel qui réalise les prestations. Le processus de conception collectif et étagé est le résultat de va-et-vient entre un service de conception central et des employés en contact avec les clients : les espaces intermédiaires qui participent, ou non, à ce processus représentent très souvent la ligne hiérarchique et les activités de support qui séparent le service de conception central du terrain en charge de la réalisation des activités opérationnelles.

Le premier facteur de contingence tient donc à l'existence d'un réseau de distribution, d'agences, qui réalisent l'interface avec le client sans être *a priori* les concepteurs originels de la prestation. Le prestataire de service qui est son propre concepteur et distributeur et dont la prestation relèvera davantage du sur mesure ou de l'artisanat, ne connaît pas ce processus collectif et étagé.

Le deuxième facteur de contingence réside dans l'importance de la relation de service entre un employé de l'entreprise et le client. Un réseau de distribution sans interface physique – les automates – est conçu intégralement par un service de conception central et ne fait *a priori*

l'objet d'aucune prescription externe. Les attentes des clients sont connues en amont de la conception de l'automate et des prescriptions qu'il délivrera : la prestation ne pourra pas être personnalisée au moment de sa délivrance ou la personnalisation se limitera à des critères standardisés prédéfinis en amont de la prestation (*e.g.* le montant d'un retrait sur un DAB).

Un troisième facteur de contingence, s'il est moins péremptoire, s'intéresse à l'étagement du processus de conception : la non homogénéité de la clientèle accentuée, en effet, l'importance de la relation de service et de l'interface physique. La segmentation de la clientèle qui tend à renforcer des processus de personnalisation de masse ne peut répondre qu'imparfaitement aux besoins des clients : c'est au personnel qui réalise l'interface de réaliser la jonction. Et c'est aux espaces intermédiaires de favoriser les allers et retours entre le service de conception central et le personnel qui réalise la prestation.

Un dernier facteur de contingence pourrait être énoncé pour restreindre l'application de cette théorie : la diversité des prestations offertes par un prestataire ne peut que renforcer un processus de conception collectif et étagé. En effet, plus la palette de l'offre de services est large, plus les besoins des clients seront diversifiés et variés, plus le prestataire devra adapter son offre localement et favoriser un processus de conception collectif et étagé, quand bien même la clientèle pourrait être segmentée pour favoriser des effets d'échelle à travers la standardisation de prestations.

Si les deux premiers facteurs de contingence sont inévitables pour poser les résultats de la thèse, les deux suivants restent relatifs et non obligatoires. Les typologies classifiant les services²⁹⁰ ne sont pas très utiles pour mieux préciser les facteurs de contingence. Effectivement, celles qui rangent les services en fonction de leur rôle dans l'économie ou de leur destination ne fournissent aucune indication sur le processus de conception du service et sur la relation entre un service de conception central et le personnel en contact. Les typologies présentées en fonction de l'offre du service et du degré d'interaction comportent certes des critères importants : la nature des relations avec le client, le degré d'adaptation du service au client ou le mode de fourniture de la prestation pour qualifier l'intensité de la relation de service. Mais elles ne permettent pas, pour autant, d'identifier clairement les catégories visées par le processus de conception collectif et étagé.

Peut-être les classifications de Jean-Pierre Pitol-Belin (1992) et Jean-Paul Flipo (2001) donnent-elles une vision large des entreprises visées par un processus de conception collectif et étagé : si le « service de masse » cherche la standardisation à outrance et le « tertiaire supérieur » le sur mesure, l'option « boutique de service » apparaît comme un intermédiaire qui permet une personnalisation de masse à travers l'adaptation locale de chacune des boutiques.

Toutefois, la possibilité accordée au personnel en contact avec le client et aux espaces intermédiaires de participer aux logiques d'innovation remet en cause la définition même du service industrialisé de Nadine Thèvenot (2000). L'industrialisation n'empêche pas des mouvements de personnalisation qui eux-mêmes seront convertis ultérieurement en industrialisation.

Le tableau 13 reprend la typologie de Nadine Thèvenot (2000) et tente d'y faire correspondre les principaux modèles de conception existants aux entreprises de services qui possèdent un réseau de distribution. Les modèles de conception séquentiel et linéaire et d'ingénierie intégrée conservent un hermétisme des phases conception/production/distribution qui peut convenir à la quasi-totalité des situations. Toutefois la participation du personnel en contact avec la clientèle (ou du personnel intermédiaire entre le service de conception central et le *front office* local) n'est pas prise en considération dans cette typologie et devrait y être intégrée pour mieux en préciser les propositions. En effet, lorsque le prestataire conçoit et que le client participe à la production,

²⁹⁰ Cf. annexe I.

le prestataire peut tout autant se situer au niveau du service de conception central qu'au niveau de l'agence. De la même manière, lorsque le client conçoit et que le prestataire produit, rien ne dit que le processus de conception est clairement séparé des phases de production et de distribution. La typologie de Nadine Thèvenot mérite d'être complétée en précisant ce que l'on entend par prestataire et en identifiant le moment de finalisation de la phase de conception.

Tableau 13 – Principaux modes de conception envisageables pour des entreprises de services en réseau

Conception	Production	Modes d'organisation des services	Modes de conception envisageables
Prestataire	Prestataire	Services standardisés	Modèle de conception séquentiel et linéaire ou d'ingénierie intégrée
	Client	Libre-service	Modèle de conception séquentiel et linéaire ou d'ingénierie intégrée
	Prestataire et client	Services coproduits	Modèle de conception séquentiel et linéaire, d'ingénierie intégrée ou de conception collective et étagée
Client	Prestataire	Services industrialisés	Modèle d'ingénierie intégrée ou de conception collective et étagée
Prestataire et client	Prestataire	Services personnalisés	Modèle d'ingénierie intégrée ou de conception collective et étagée
	Prestataire et client	Services coproduits	Modèle d'ingénierie intégrée ou de conception collective et étagée

Les autres typologies qui classifient les services en fonction des modes de production n'apportent pas de réponse supplémentaire. Quand bien même elles indiquent ou suggèrent le mode de participation du client à la conception et à la réalisation du service, elles ne délimitent pas les services en fonction de l'importance du réseau de distribution, de l'homogénéité des clients, de la diversité de l'offre et de l'intensité de la relation de service.

Les facteurs de contingences identifiés se recoupent donc difficilement avec les typologies de services aujourd'hui proposées. Ils gardent pourtant toute leur acuité. L'un des fondements du processus de conception collectif et étagé reste la question de la prescription : les typologies actuelles tendent à localiser la prescription en amont ou en aval alors qu'elle peut être multi-localisée. C'est justement la crise de la prescriptocratie identifiée par Armand Hatchuel (1998b) qui oblige ces processus de prescription distribués et conséquemment ce processus de conception collectif et étagé : l'objectif est d'éviter ou de réduire à la fois l'éloignement des prescripteurs de l'action qu'ils prescrivent, la disjonction entre les règles prescrites et les comportements, ou l'étanchéité entre les savoirs locaux.

En définitive, ces facteurs de contingence soulignent que le modèle développé ne permet pas de répondre à la diversité des entreprises de services et souffre ainsi d'une application limitée dans les services. Il se heurte également à la prédominance des modèles existants qui accordent une large place aux services centraux dans la conception d'une offre de services.

I.3. Des raisons pragmatiques à l'absence d'application de ce modèle

Il n'est pas illégitime de s'interroger sur les raisons pour lesquels le modèle de conception collective et étagée n'est pas, peu ou mal appliqué. Compte tenu de la difficulté de définir le bon équilibre entre les trois propriétés, il semble ambitieux de vouloir dessiner l'organisation adéquate pour réaliser les étagements successifs nécessaires à ce modèle. Cette ambition est vite déçue par

quatre éléments liés les uns aux autres : l'implication hétérogène des managers dans la démarche, la vision fonctionnelle de l'entreprise, la difficulté de maintenir une cohérence marketing de l'offre et la simplicité des modèles utilisés.

L'implication hétérogène non seulement des managers mais aussi des employés dépend de la taille de l'organisation, du nombre et de la dissémination géographique des agences qui la compose. Il est clair que le processus de conception collectif et étagé demande à la fois un engagement et un discernement de la part des employés. Ils doivent s'employer à participer au processus de manière à développer ou à adapter des prestations qui augmentent la satisfaction du client tout en s'assurant de leur viabilité économique. C'est un défi de taille pour les grandes organisations qui possèdent un personnel d'encadrement nombreux. C'est également là tout l'objet des étagements successifs que de s'assurer de la pertinence de l'innovation et d'aider à la configuration de la nouvelle prestation.

Le deuxième élément qui freine le développement d'un processus collectif et étagé, est la vision fonctionnelle que gardent de nombreuses entreprises. La majorité des dirigeants continue de considérer que le personnel d'une agence est un personnel d'exécution auquel il faut prescrire fortement l'activité pour éviter une trop grande hétérogénéité dans la réalisation de la prestation aux clients. L'activité de conception reste donc l'apanage d'un service de conception central. Les innovations induites sont ainsi largement préférées aux innovations autonomes qui sont considérées davantage comme des parasites que comme des progrès. Pourtant, comme le montrent les trois exemples d'innovations induites de La Poste, le modèle de conception collective et étagée est bien moins riche dans le cas d'innovations induites que dans le cas d'innovations autonomes. Mais il n'en est pas pour autant inexistant. La personnalisation du PAP est emblématique de la richesse des étagements successifs et du collectif impliqué dans la démarche de conception.

Le troisième frein est concomitant aux deux premiers. La crainte des cadres dirigeants et stratégiques face à un modèle de conception collective et étagée est l'incontrôlabilité qui peut en résulter, notamment en termes de coûts et de cohérence marketing. En effet, les espaces intermédiaires qui participent aux étagements de la conception sont garants de la qualité des choix effectués et du contrôle de l'application des décisions adoptées. Reste que leur garantie n'est pas toujours suffisante pour s'assurer que des innovations ne sont pas créées à l'insu du concept élaboré par le processus collectif et étagé. Les personnalisations sauvages sont un exemple emblématique de ce manque de contrôle et de cette volonté du terrain de s'affranchir du canevas élaboré.

Le quatrième frein s'inscrit dans le prolongement du précédent. Face à la complexité du modèle de conception collective et étagée, les dirigeants préfèrent souvent une organisation plus mécaniste qu'organique car elle semble plus facile à contrôler. Ils préfèrent donc des concepts simples à appliquer, à mettre en place et à contrôler : la performance de ces processus doit pouvoir être mesurée facilement. Le cas d'un processus collectif et étagé n'entre pas dans cette catégorie dans la mesure où les étagements ne sont pas nécessairement limités et dans la mesure où le dialogue entre le central et le local est consommateur d'énergie.

Ces quatre freins laissent à penser que l'entreprise de services préférera les modèles de conception classiques qui n'accordent que peu de place aux innovations autonomes et ne questionnent pas réellement l'appropriation et l'acculturation par le terrain des innovations induites. Ils mettent surtout en évidence que le modèle de conception collective et étagée nécessite d'avoir une organisation qui sache discerner et s'adapter aux valeurs fondamentales, à la manière de l'improvisation au jazz qui doit suivre et s'adapter à des règles fondamentales tout en laissant une marge de manœuvre importante au collectif de musiciens [Weick (1998)].

Les limites de la modélisation ne s'arrêtent pas à la complexité du modèle obtenu, elles tiennent également à la méthodologie employée pour le développer.

II. Méthodologie : limites et originalité

Au-delà des facteurs de contingences et de la complexité du modèle qui limitent l'application de la théorie, un questionnement est également possible sur la validité de la méthodologie. Certaines limites ont déjà été abordées²⁹¹, en particulier l'absence d'universalité d'une théorie développée selon un raisonnement inductif. Cette limite n'est pas propre à cette thèse et il ne s'agit pas de contester le statut provisoire du résultat obtenu ni la difficulté de généraliser ce résultat.

En revanche, d'autres questions se posent, d'un côté, sur l'inachèvement et l'obsolescence de l'analyse longitudinale, de l'autre, sur l'originalité du résultat obtenu.

II.1. Un inachèvement et une obsolescence non préjudiciables

La mise en œuvre de la méthodologie peut effectivement susciter un débat : il serait, en effet, facile d'objecter à l'analyse longitudinale présentée dans cette étude son inachèvement et son obsolescence.

En premier lieu, l'examen généalogique des huit prestations de La Poste ne dit pas ce qu'elles sont devenues aujourd'hui, donnant un caractère inachevé à cette recherche. L'objectif de la thèse n'est pas de suivre toute la vie d'une prestation mais d'en comprendre à la fois le processus de conception initial et les processus d'amélioration qui modifient la conception initiale : si le processus de conception semble inachevé, il connaît des étapes qu'une étude longitudinale – certes limitée dans le temps – permet d'identifier. L'exhaustivité est inutile si l'on considère la récurrence et la redondance des étapes d'un processus non fini.

En second lieu, l'examen généalogique est aujourd'hui ancien. Toutefois, ce n'est pas tant le résultat de la prestation que le processus de conception qui fait l'objet de la thèse : s'il peut être amélioré, standardisé ou rationalisé, il garde des propriétés remarquables qui sont indépendantes de la modernisation ou du changement. D'ailleurs, l'ancienneté des données collectées n'entache en rien les théories qui peuvent être énoncées : elle les consolide grâce à une distance accrue par rapport au matériau et grâce à un processus de validation plus consciencieux. Si les modes de fonctionnement de l'opérateur ont changé, les enseignements qui en sont tirés perdurent, si même leur universalité n'est pas démontrée par une démarche inductive.

La question qui pourrait ainsi être posée est de savoir si les espaces d'innovation ont subsisté face aux dernières réformes de l'opérateur postal. La professionnalisation des métiers et la segmentation de l'offre ont effectivement eu pour objectif d'améliorer la standardisation des prestations face à une clientèle davantage segmentée. Les réformes et réorganisations successives ont certes plus ou moins réorienté ou mieux compartimenté les prérogatives de chacun, elles n'en ont pas pour autant cassé les réseaux qui pouvaient préalablement exister. Elles n'en ont pas non plus fait disparaître l'interface physique entre le client et le personnel. Peut-être la professionnalisation des métiers tend à réduire les marges de manœuvre au niveau local et territorial, elle ne les annihile pas pour autant : non seulement les réseaux professionnels perdurent ; mais aussi la professionnalisation tend à mettre en place une personnalisation de masse qui ne répond toujours qu'imparfaitement à une clientèle certes plus homogène mais qui reste encore très hétérogène dans son ensemble !

Emmanuel de la Burgade et Olivier Roblain (2006) montrent que le besoin de régulation locale et intermédiaire survit aux réformes de l'opérateur. La nature du travail change, le lien social évolue, l'identité et la culture changent, les apprentissages locaux continuent d'exister et se multiplient. Il n'est pas envisageable pour une entreprise avec un important réseau de distribution comme La

²⁹¹ Cf. Chapitre II.1.

Poste de vouloir séparer la conception de la production, de la distribution et de la consommation : chaque client, chaque relation, chaque entité territoriale est unique.

L'inachèvement et l'obsolescence de l'analyse longitudinale n'apparaissent donc pas comme de véritables biais remettant en question la légitimité du résultat.

II.2. L'originalité du résultat

La méthodologie employée, si elle prête le flanc à la critique à certains égards, possède un avantage indéniable : celui d'apporter un résultat original. La modélisation élaborée est effectivement clairement originale par rapport aux modèles existants aujourd'hui. Le choix d'un raisonnement inductif a eu un effet indéniable sur cette modélisation dans la mesure où il a permis de sortir des théories existantes pour en créer une nouvelle à partir d'un cas d'entreprise de services innovante.

La partie I a bien souligné que la revue de littérature ne permettait pas de formuler des hypothèses suffisamment robustes et pertinentes pour proposer un modèle de conception à tester dans une démarche hypothético-déductive. Il n'aurait d'ailleurs pas été imaginable de pouvoir proposer un modèle de conception collectif et étagé à partir de la littérature passée en revue. Le raisonnement hypothético-déductif n'aurait pas eu la même envergure car il ne permettait pas de se démarquer d'un existant théorique imparfait pour conceptualiser une modélisation qui tienne davantage compte des spécificités du service.

Dans la mesure où l'inachèvement et l'obsolescence de l'analyse longitudinale ne sont pas préjudiciables au résultat et dans la mesure où le résultat obtenu fait preuve d'originalité, les limites méthodologiques se résument finalement au questionnement propre à l'observation participante et au caractère provisoire du modèle obtenu.

III. La difficulté d'identifier un bon modèle

Si le modèle obtenu est complexe et reste provisoire, il est opportun de se demander en quoi il existerait de meilleurs modèles, ou à défaut de modélisation, de meilleures pratiques, des *best ways* ou des *best practices*.

La littérature ne fait pas ressortir véritablement de cas entrepreneuriaux emblématiques de l'innovation de service. Les exemples sont encore moins nombreux lorsqu'il s'agit de se limiter aux entreprises de services qui disposent d'un réseau de distribution géographique, d'une interface client/prestataire, d'une clientèle hétérogène et d'une diversité de sa gamme de services. Il apparaît donc nécessaire de proposer un programme de recherche complémentaire qui permettra de consolider ou d'infirmer la robustesse de la théorie provisoire ici énoncée et de la compléter en procédant à une analyse de sensibilité sur les facteurs de contingence.

III.1. L'absence de *best ways* ou *best practices*

Contrairement à l'industrie où de nombreux cas d'entreprise ont fait florès, à l'instar de Sony ou de 3M, l'industrie des services reste relativement pauvre en termes d'exemples de processus de conception et de processus d'innovation.

La littérature passée en revue n'a pas permis de discerner de cas véritablement emblématiques, si même certaines entreprises ou types d'entreprises sont souvent citées. C'est notamment le cas des organisations chargées de faciliter la création, le partage et l'usage du savoir (KIBS : Knowledge-Intensive Business-Services). Celles-ci ne correspondent toutefois pas au type d'activité étudié dans la mesure où l'interface entre le prestataire et le client est bien plus intense dans ce type d'activités. Les autres types d'entreprises de services que l'on retrouve le plus souvent dans la

littérature relèvent de l'hôtellerie, du tourisme ou des soins hospitaliers. Mais ceux-ci ne sont généralement pas étudiés sous l'angle des processus d'innovation et de conception.

Certes, quelques noms d'entreprises reviennent fréquemment, qui servent d'exemples, à l'instar d'Accor dans l'hôtellerie ou de la Sodexo dans la restauration collective. Cependant, leur position tient davantage à la communication réalisée par ces entreprises qu'à de véritables recherches approfondies sur leurs processus d'innovation et de conception. Il peut, en effet, y avoir un écart important entre le discours qu'un directeur de l'innovation fait de son activité et la réalité du terrain, dès lors que la communication est un élément primordial pour appuyer une démarche et la faire adopter par l'organisation.

Parallèlement, certains articles de recherche existent et traitent de cas précis, comme Michel Phan (2007) qui s'intéresse à l'innovation de service au sein du Plaza Athénée de Paris. Un tel cas est difficilement reproductible car il ne concerne qu'un type particulier de service – l'hôtellerie de luxe – qui relève parfois plus de l'artisanat que de la personnalisation ou de la production de masse. Ce modèle mérite toutefois de ne pas être ignoré car, curieusement, il organise l'innovation de service en proposant un processus séquentiel et linéaire classique. Qu'en est-il lorsque le client a une demande qui sort de l'ordinaire ?

Cette absence de firme emblématique dans la littérature a plusieurs explications.

Tout d'abord, il n'est pas possible de fédérer la diversité des activités de service dans un seul exemple. Les typologies détaillées en annexe I donnent une idée de l'ampleur des activités de service et des contraintes que chaque type peut avoir en termes de conception et de production. C'est, par exemple, manquer de cohérence que de comparer l'activité d'un salon de coiffure à celle d'un courtier en assurance : les rapports de prescriptions sont relativement différents.

Ensuite, il importe de souligner que la majorité des processus d'innovation appliqués dans les services et ressassés par les manuels de référence sont issus de l'industrie et procèdent d'une vision fonctionnelle et mécaniste de l'organisation. Il est en effet plus facile de piloter un processus de conception selon des étapes successives fixées à l'avance. Pour autant, ces modèles ne sont pas toujours pertinents dans la mesure où ils ignorent les spécificités des services. Quand bien même il existerait des entreprises qui se départiraient de ces modèles pour avoir une vision davantage organique de leur processus de conception, celles-ci ne pourraient s'arroger le rang d'exemples en raison d'une reproductibilité et d'une formalisation limitée face à la diversité des entreprises de services.

Enfin, la dernière explication réside dans le fait qu'il n'est pas possible de mesurer la performance d'un processus de conception dans les services. Comment distingue-t-on le bon processus du mauvais ? Le chiffre d'affaires réalisé sur une seule innovation de service peut-il à lui seul effacer les écueils d'un processus ? Et la réussite d'une innovation de service dépend-elle uniquement de sa conception centralisée ou de la personnalisation effectuée par le personnel en contact ? La performance des processus de conception industriels paraît en ce sens plus facilement mesurable car le produit ne peut pas faire l'objet d'autant d'adaptations lors de sa commercialisation que le service. Le service inclut non seulement un support physique, mais aussi une relation de service difficilement standardisable.

Cette absence de *best ways* ou *best practices* dans les services témoignent de la difficulté d'identifier un « bon » modèle de conception. Ce qui ne signifie pas pour autant dire que le modèle proposé dans la présente thèse est « bon ». Des recherches complémentaires pourraient être entreprises pour en tester la validité, la robustesse et la reproductibilité.

III.2. Ébauche d'un programme de recherche complémentaire

Dans la mesure où la démarche adoptée suit un raisonnement inductif, la théorie élaborée ne peut avoir qu'un statut provisoire de cadre conceptuel cohérent avec des faits actuels. Cette théorie intermédiaire ne revêt aucune universalité et sa validité mériterait d'être éventuellement confirmée

par un programme de recherche complémentaire. Trois pistes de recherches paraissent envisageables pour améliorer, valider ou compléter le résultat obtenu : une observation participante ou une recherche action dans les entreprises qui répondent aux mêmes propriétés des facteurs de contingence ; une recherche-intervention pour accompagner et/ou mettre en place le modèle ; une démarche de recherche hypothético-déductive pour tester les hypothèses propres à ce modèle de conception et/ou à la faiblesse des modèles existants.

Une première proposition s'attacherait à réaliser un travail relativement proche dans des entreprises qui répondent aux mêmes caractéristiques. Les concurrents étrangers de La Poste n'ont pas encore été étudiés car l'objet de la thèse n'était pas de réaliser une comparaison mais davantage de bâtir une modélisation à partir d'un cas précis. Ils constituent une première base d'étude pour regarder en quoi ils innovent et comment ils tiennent compte des capacités de prescriptions de leurs agents et de leurs clients. La recherche pourrait également être élargie à des entreprises qui s'inscrivent dans la droite ligne des facteurs de contingences retenus : l'existence d'un réseau de distribution d'agences ; l'importance de la relation de service entre un employé de l'entreprise et le client ; l'hétérogénéité de la clientèle ; et la diversité des prestations offertes. Les compagnies d'assurance et les banques sont deux secteurs d'activité qui répondent à ces critères. L'hôtellerie et la restauration sont deux secteurs moins pertinents car leurs chaînes ont tendance à homogénéiser leur clientèle à travers différentes gammes d'hôtels et de restaurants. L'intérêt de cette démarche serait de voir si le modèle de conception collective et étagée existe aussi dans ces sociétés. Les travaux de Béatrice Lallé (1990) laissent à penser que, dans le secteur bancaire, les initiatives des employés peuvent être nombreuses. Comment sont-elles intégrées, validées et formalisées dans un processus plus global de conception ? Si le processus de conception collective et étagée n'est pas avéré, quel processus de conception est privilégié ? Tient-il compte des phénomènes d'innovation induite et d'innovation autonome ?

Une deuxième proposition consisterait en la réalisation d'une véritable démarche de recherche-intervention soit au sein d'un opérateur postal soit au sein d'une des entreprises des secteurs d'activités déjà mentionnés. La présente étude s'en tient à une démarche d'observation qui n'a pas vocation à généraliser ce modèle au sein de l'entreprise. La démarche de recherche intervention s'inscrirait dans une dynamique de transformation plus poussée qui obligerait à tester le modèle en grandeur nature pour en évaluer l'efficacité et la robustesse. À partir d'une immersion dans un secteur géographique précis, l'objectif serait d'accompagner le développement de nouvelles prestations en affinant la modélisation des étagements successifs entre les différents échelons hiérarchiques et territoriaux. Il s'agirait alors d'approfondir et de préciser le modèle ici esquissé.

Une troisième proposition relève d'une autre démarche, hypothético-déductive, pour tester les hypothèses formulées dans cette étude sur un échantillon large d'entreprises qui correspondent ou non aux caractéristiques évoquées des facteurs de contingence de la théorie. Il serait alors possible de tester l'existence des trois propriétés identifiées – personnalisation, contractualisation à long terme, animation – à chacun des niveaux hiérarchiques et territoriaux de l'entreprise. Ces résultats seraient à mettre en parallèle avec la description officielle du processus de conception dans l'entreprise. En revanche, il ne serait pas possible de vérifier l'existence d'un processus de conception collectif et étagé dans la mesure où il n'est pas formalisé dans ces entreprises.

En définitive, la première proposition inviterait à valider l'existence et, le cas échéant, à approfondir la formalisation de la modélisation. La seconde permettrait d'en vérifier l'applicabilité, la reproductibilité et l'efficacité. La troisième autoriserait à en mesurer le potentiel de par la répartition des trois propriétés qui peut exister au sein des entreprises.

Épilogue

Quoiqu'il en soit, malgré son originalité, le résultat obtenu demeure complexe et l'étude des processus de conception dans les services pourrait être approfondie. La Poste a-t-elle pour autant bénéficié de cette formalisation ?

Une réponse à cette question ne tombe pas sous le sens d'autant que les politiques mises en place à La Poste tendent à homogénéiser et à rationaliser les activités. Cette attitude apparaît légitime tant il est ardu, dans une entreprise qui emploie près de 300 000 personnes, d'avoir un processus de conception collectif et étagé qui soit homogène et reproductible : chaque entité est spécifique et a des logiques de fonctionnement propres. Ces logiques de fonctionnement doivent être régulées et contrôlées par des systèmes de prescriptions forts qui, s'ils autorisent des marges de manœuvre au personnel de terrain, cherchent à interdire des comportements déviants nocifs : les deux sont malaisément conciliables. La volonté prescriptrice du centre doit être couplée avec la volonté des services de conception centraux de préserver leur pré-carré. Ils sont généralement réticents pour accorder officiellement une marge de manœuvre dans la conception de service au personnel de terrain en charge de l'exécution des tâches opérationnelles. Le dialogue pourrait pourtant être bénéfique, mais il n'est pas toujours systématique.

Pourtant, l'importance de caractéristiques propres au processus de conception d'un service implique d'adopter une vision non verticale de l'entreprise et de mieux favoriser et réguler les espaces d'innovation locaux. S'il est évident que toute entreprise de services souhaite développer une organisation optimale qui régule ces espaces d'innovation, la diversité des prestations étudiées témoigne qu'il est périlleux d'imposer un modèle unique à l'entrepreneur. Les enseignements n'en sont pas pour autant insignifiants, à tout le moins prêts à démentir Gustave Flaubert et son idée reçue de l'innovation.

Tables et bibliographie

Table des matières

<i>AVANT-PROPOS</i>	III
<i>SOMMAIRE</i>	V
INTRODUCTION GÉNÉRALE ET RÉSUMÉ ÉTENDU DE LA THÈSE	1
I. L'innovation, moteur de croissance et facteur de compétitivité de la firme	1
II. Innovation et entreprises de services : un héritage industriel à dépasser	4
III. L'innovation pour accroître la valeur du service	6
IV. Quel modèle de conception dans les services ?	7
V. Structure et résumé étendu de la thèse	8
PARTIE I DU MANAGEMENT DES SERVICES À LA CONCEPTION D'UN SERVICE : COMMENT ORGANISER L'INNOVATION DE SERVICE ?	19
<i>INTRODUCTION</i>	21
<i>CHAPITRE I.1 DISTINGUER LES SERVICES DES BIENS : L'INTERACTIVITÉ À LA SOURCE DE L'INNOVATION DE SERVICE</i>	23
I. L'affirmation des services face à l'industrie	24
I.1. Une tripartition de l'économie obsolète	25
I.2. Entre post-industrialisme et néo-industrialisme : l'émergence d'une société de services	25
I.3. Une mesure de la productivité inadaptée au service	27
I.4. Des services ouverts aux logiques et processus d'innovation	29
I.5. Une reconnaissance des spécificités du service avec le développement du marketing des services	29
II. La difficulté de circonscrire les services pour élaborer un <i>corpus</i> théorique	30
II.1. La multiplicité des définitions du service	31
II.1.1. Une définition à partir de l'activité	31
II.1.2. Une définition selon ses composantes intrinsèques	32
II.1.3. Une définition en termes d'offre marketing	34
II.2. L'opposition récurrente du service au bien pour définir le service	34
II.3. Des typologies des services multiples qui ne classent pas les services selon leur processus de conception	37
III. Les approches interactives de l'activité de service : quels rapports de prescription entre les acteurs de la relation ?	40

III.1. L'approche de l'économie et du management des services : un client à la fois cible et ressource.....	41
III.1.1. De la transaction à la relation.....	41
III.1.2. Servuction, co-production et co-prescription : quelle implication du client ?.....	43
III.1.3. La relation entre un client et le personnel en contact : vers une approche interactionniste	45
III.2. L'approche des courants sociologiques : l'arbitrage face aux injonctions paradoxales	48
III.2.1. Du face à face à un système organisé.....	48
III.2.2. Du prescrit au réel : entre l'action collective et l'invention de règle.....	50
III.3. Les éléments de la prescription : qui sont les concepteurs du service ?	55
III.3.1. Faire face à la crise de la prescriptocratie	55
III.3.2. Les acteurs du processus de production taylorien dans les services	56
III.3.3. Les autres acteurs de la production et de la prescription	58
IV. De la standardisation à la génération de produits cachés.....	60
IV.1. La place du client : rationaliser le service tout en fidélisant le client.....	60
IV.1.1. Les enjeux de la compétitivité : la fidélisation du client	61
IV.1.2. Entre personnalisation et sur mesure : quelle place accorder à la relation clientèle ?	62
IV.1.3. Standardiser pour satisfaire le client : la différenciation retardée, la personnalisation de masse, ou l'orientation client.....	64
IV.1.4. Segmenter la clientèle pour mieux répondre aux besoins des clients.....	67
IV.2. La formation et l'éducation des acteurs de la relation : les enjeux de la normalisation de la relation	68
IV.2.1. La nécessité de former et d'éduquer le client.....	69
IV.2.2. Le management du personnel en contact : quelles marges de manœuvre face aux outils de gestion ?	70
IV.3. L'offre de services à l'épreuve du terrain	76
IV.3.1. Un terrain qui adapte l'offre au marché.....	76
IV.3.2. L'hétérogénéité de la production du service, source de variabilité dans l'offre	77
IV.3.3. Produit caché ou innovation de service : la nécessité de réguler la transgression des règles.....	78
Synthèse et apports pour la recherche	81
<i>CHAPITRE I.2 DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX SERVICES : UNE APPLICATION LIMITÉE DES CONCEPTS DU MARKETING ET DE L'INGÉNIERIE DE LA CONCEPTION.....</i>	<i>87</i>
I. De l'innovation de service à la conception d'un service	88
I.1. Appliquer l'idée au marché : du contenu au processus	88

I.1.1.	Distinguer l'innovation de l'invention	88
I.1.2.	Un contenu ou un processus.....	89
I.1.3.	Revoir le paradigme industrialiste de l'innovation	89
I.2.	Appréhender le concept d'innovation à partir des typologies présentées.....	90
I.2.1.	Classifier les innovations selon la nature intrinsèque de la nouveauté.....	90
I.2.2.	Classifier les innovations selon leur degré d'intensité et d'originalité	92
I.2.3.	Classifier les innovations en fonction de leur caractère programmé ou non	94
I.3.	L'objet de la thèse : concevoir une offre de services.....	95
I.3.1.	Le choix de l'innovation de service.....	95
I.3.2.	Du service nouveau aux nouvelles servuctions	95
I.3.3.	Préférer la conception à l'innovation.....	96
II.	La formalisation des logiques d'innovation dans un processus de conception	98
II.1.	Les modèles séquentiels et linéaires issus du marketing des services.....	98
II.1.1.	Une multitude de modèles de processus d'innovation appliqués aux services	98
II.1.2.	La force des modèles par activités.....	99
II.1.3.	Les difficultés d'une application des modèles par activités aux services	100
II.1.4.	L'importance du personnel en contact dans les modèles par activités	101
II.2.	Du management par projet à l'ingénierie concourante	103
II.2.1.	Un échec face à l'hermétisme entre conception et exécution dans une organisation hiérarchique et fonctionnelle.....	103
II.2.2.	Coordonner les acteurs de l'innovation : le management par projet et ses enjeux.....	105
II.2.3.	Mieux répondre aux enjeux de la gestion par projet : de l'ingénierie concourante à la co-conception.....	106
II.2.4.	Vers des modèles plus flexibles, moins séquentiels et moins linéaires : quelle application dans les services ?.....	108
III.	Les limites des modèles proposés dans une application aux services	110
III.1.	Les processus d'innovation peuvent-ils être formalisés ?	110
III.1.1.	La créativité est un processus difficilement formalisable.....	110
III.1.2.	L'innovation est le fruit d'un processus d'apprentissage	111
III.1.3.	L'innovation est un processus de négociation et d'intéressement.....	113
III.1.4.	Les processus formalisés limitent la prise de risque	115
III.2.	Les barrières à une formalisation de la conception dans les services.....	116
III.2.1.	Des étapes difficilement réalisables dans les services	116
III.2.2.	Un hermétisme des phases incompatible avec les caractéristiques du service	118

III.2.3. Mais des avantages à ne pas négliger.....	124
IV. Les alternatives aux processus d'innovation formalisés	126
IV.1. Le demi-échec de l'innovation participative en termes d'innovation de service	126
IV.2. Les suggestions prometteuses des demi-produits et de l'innovation intensive pour un modèle dans les services	128
Synthèse et apports pour la recherche	131
CONCLUSION DE LA PARTIE I	135
PARTIE II LA POSTE, UN FORT POTENTIEL DE NOUVEAUX SERVICES AU CLIENT	139
INTRODUCTION	141
<i>CHAPITRE II.1 QUEL PROCESSUS DE CONCEPTION DANS UNE ENTREPRISE DE SERVICES ? ÉPISTÉMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE</i>	<i>143</i>
I. Les fondements épistémologiques : une démarche de recherche-action.....	143
I.1. Le rapport entre le chercheur et le terrain observé : un paradigme constructiviste	144
I.2. La relation entre la théorie et le terrain observé : un raisonnement inductif.....	144
I.3. La temporalité des observations : une approche longitudinale et généalogique.....	145
I.4. La recherche-action : une construction concrète de la réalité à partir de l'observation des faits	146
II. Une immersion dans l'entreprise pour comprendre les constituants du processus de conception.....	146
II.1. Une recherche encadrée par l'entreprise	147
II.1.1. Le pilotage de la recherche face au double statut du chercheur	147
II.1.2. Un thème de recherche validé par un comité de pilotage.....	147
II.1.3. Des pistes d'investigation et des terrains de recherche aux origines multiples	148
II.1.4. La liberté accordée au chercheur pour élargir le champ de sa recherche	150
II.2. Le cadre méthodologique de l'investigation sur le terrain	151
II.2.1. Un encadrement local pour orienter le chercheur face à la diversité de l'organisation postale	151
II.2.2. Des entretiens complétés par des observations ou des recherches documentaires	153
II.2.3. Une grille d'entretien flexible	154
II.3. Les limites de la recherche : validation et objectivité	156
II.3.1. Une restitution et une validation de la recherche en entreprise et dans le milieu académique.....	156
II.3.2. Une indépendance du chercheur parfois préjudiciable à l'achèvement de la recherche.....	158
Conclusion	160

<i>CHAPITRE II.2 LA POSTE, UN TERRAIN DE RECHERCHE PRIVILÉGIÉ : QUEL COMPROMIS ENTRE PRESCRIPTOCRATIE ET INNOVATION ?</i>	161
I. Une entreprise de services à la croisée d'une longue tradition d'innovations et d'un héritage bureaucratique	162
I.1. Une entreprise de services organisée par métiers et en réseau.....	162
I.1.1. Courrier, colis ou services financiers : des prestations de service ?.....	162
I.1.2. Deux réseaux et une organisation en ciseaux pour vendre et réaliser les prestations	164
I.1.3. Un service public qui doit être viable économiquement.....	166
I.2. Un héritage de service public innovant	168
I.2.1. Des innovations qui favorisent l'industrialisation des services postaux	169
I.2.2. Une nécessité de s'adapter en sortant des sentiers battus	170
I.2.3. Des innovations de service théoriquement régulées par le principe de spécialité	172
I.3. Un héritage bureaucratique confronté aux logiques d'innovations.....	174
I.3.1. Un lourd héritage bureaucratique.....	174
I.3.2. Quand bureaucratie publique et innovation font bon ménage	176
I.3.3. Quand l'innovation de service pousse à transformer la bureaucratie	177
II. La persistance de la prescriptocratie : une volonté récurrente de rationaliser par en haut	178
II.1. L'orientation client : une politique affichée de personnalisation de masse et de différenciation de la clientèle.....	178
II.1.1. Des services de conception centraux.....	179
II.1.2. Une offre sans cesse améliorée	181
II.1.3. Des prestations différenciées pour une clientèle segmentée	183
II.1.4. Vers une segmentation géographique de l'offre.....	186
II.1.5. La politique de l'accueil : une volonté de standardiser les modes de délivrance de la prestation	187
II.2. Un déploiement commercial sans précédent.....	189
II.2.1. Le développement de nouveaux métiers commerciaux	189
II.2.2. Du personnel formé et recruté pour la vente	191
II.2.3. Une part variable qui sous-tend un management par objectif	192
II.2.4. Un recours inédit au marketing externe et au marketing interne.....	195
II.3. Les réalités d'une décentralisation face au système de gestion.....	197
II.3.1. Des réformes pleines de promesses	197
II.3.2. Une marge de manœuvre qui paraît limitée dans la réalité	199
III. La prescriptocratie face aux réalités du terrain	202

III.1. Savoir comprendre face aux injonctions contradictoires : la richesse du savoir-comprendre des agents en contact avec la clientèle.....	202
III.1.1. Le modèle du guichet de l'Assemblée nationale : un service sur mesure utopique ?.....	203
III.1.2. Le savoir-comprendre du facteur : un modèle qui s'apparente à celui de la concession.....	204
III.1.3. Un pouvoir d'initiative et de réparation partagé par un ensemble très large de postiers.....	208
III.1.4. L'impossibilité de standardiser l'interaction favorise le développement du savoir-comprendre	209
III.2. Objectiver et mesurer la performance : les effets secondaires de la nouvelle prescriptocratie.....	211
III.2.1. La mesure de la performance face à son interprétation : une prescription imparfaite	212
III.2.2. Une animation et une promotion des ventes locales foisonnantes : vendre à tout prix.....	214
III.2.3. Un système qui engendre des jalousies et des conflits entre les individus et entre les métiers	217
III.2.4. Une remise en cause des référents traditionnels : quel sens donner au travail ?.....	218
III.3. La difficulté de conceptualiser et de diffuser les innovations de service.....	219
III.3.1. Une créativité limitée des clients.....	220
III.3.2. Un déploiement hétérogène de l'AVIP	222
III.3.3. L'échec relatif de l'AVIP en termes d'offre de services	225
III.3.4. La difficulté de diffuser et de faire vivre une innovation : l'exemple de la pochette Poignant.....	226
Conclusion	228
<i>CONCLUSION DE LA PARTIE II</i>	229
PARTIE III LES INNOVATIONS À LA POSTE : ENTRE CONCEPTION CENTRALISÉE ET DÉVELOPPEMENTS LOCAUX.....	231
<i>INTRODUCTION</i>	232
<i>CHAPITRE III.1 L'APPRENTISSAGE LOCAL : UNE RESSOURCE POUR LA POSTE</i>	233
I. Les logiques de personnalisation : Prêt-à-poster et le Kit vacances	234
I.1. Le Prêt-à-poster, un produit à forte marge soumis à la pression commerciale	234
I.1.1. Les pendants historiques du PAP et de la personnalisation locale.....	234
I.1.2. La force de la prescription nationale : faire face aux objectifs de vente	237
I.2. Concepts et fonctionnalités de la personnalisation locale : un levier commercial exemplaire.....	244

I.2.1.	Entre personnalisation de masse et sur mesure, quel service pour quel client ?.....	244
I.2.2.	Une co-prescription locale avantageuse	247
I.3.	Un pouvoir de conception local régulé par des prescriptions nationales.....	251
I.3.1.	Une convention nationale pour réguler le développement du PAP local	251
I.3.2.	Le concept de Kit vacances à l'épreuve du processus d'innovation participative.....	257
I.4.	Transgresser ou réparer pour réaliser ses objectifs : quelle pérennité pour le PAP local ?.....	258
I.4.1.	L'affranchissement de la convention : les personnalisations sauvages	258
I.4.2.	Un cycle infernal : résultat, coûts, reconnaissance, image.....	261
I.4.3.	L'appréhension de la hausse tarifaire	262
II.	Les logiques de service local : portage des instances à domicile et services de proximité	265
II.1.	Une activité postale <i>vs.</i> des activités extra postales	266
II.1.1.	Le portage des instances à domicile : un héritage historique.....	266
II.1.2.	Un large éventail de services de proximité.....	267
II.1.3.	Quel périmètre d'activité pour l'opérateur postal ?.....	269
II.2.	Fonctionnalités et instruments de débats : logique de service <i>vs.</i> logique économique	270
II.2.1.	Le portage des instances à domicile : améliorer la qualité de service	270
II.2.2.	Les services de proximité : maintenir l'activité tout en améliorant l'image de La Poste.....	272
II.2.3.	Un bilan financier équivoque	273
II.3.	Des expériences locales précurseurs d'une généralisation en demi-teinte.....	275
II.3.1.	Légitimer un nouveau service par l'innovation participative : le portage des instances à domicile	275
II.3.2.	Le blanc-seing du siège pour une expérimentation départementale : les services de proximité	278
III.	Une innovation locale hors norme : une plate forme de commerce électronique	281
III.1.	Les modalités d'une prestation novatrice.....	282
III.1.1.	Une prestation co-élaborée par La Poste et une <i>start-up</i>	282
III.1.2.	Une offre de services qui accroît l'activité colis	283
III.2.	Un fort potentiel de développement.....	283
III.2.1.	Satisfaction des producteurs enregistrés et progression des commandes	283
III.2.2.	Les opportunités du commerce électronique pour La Poste	284
III.3.	Un parcours semé d'embûches.....	285
III.3.1.	La difficulté de trouver des appuis au niveau national	285

III.3.2. Un partenariat bancaire qui doit faire face à une concurrence de plus en plus vive.....	286
Conclusion	288
CHAPITRE III.2 LES SERVICES CONÇUS EN AMONT : APPROPRIATION ET ADAPTATION.....	289
I. La dématérialisation du livret A : une appropriation différenciée par le terrain.....	290
I.1. Du livret physique à la carte Postépargne : un service financier.....	291
I.1.1. Le livret A, le monopole face à une mission d'accessibilité bancaire.....	291
I.1.2. La carte Postépargne : un service financier ancien	294
I.2. Un mode de servuction avantageux pour l'opérateur et ses clients	295
I.2.1. La volonté de l'opérateur de réduire les coûts d'exploitation.....	295
I.2.2. Un outil moderne, pratique, rapide et sûr pour le client.....	297
I.3. L'importance de l'animation et du marketing.....	298
I.3.1. Le marketing différencié d'une délégation : un plan marketing agressif.....	298
I.3.2. Un plan marketing national postérieur plus consensuel	300
II. Cyberposte : l'appropriation hétérogène d'une nouvelle prestation initiée par le sommet	302
II.1. Un nouveau service imposé par l'autorité de tutelle.....	303
II.1.1. La volonté de réduire la « fracture numérique »	303
II.1.2. Le développement cahin-caha d'un nouveau service	304
II.2. Des fonctionnalités éloignées des préoccupations opérationnelles.....	306
II.2.1. Un enjeu de développement partagé.....	306
II.2.2. Un pilotage territorial apathique face à l'effacement des structures hiérarchiques.....	308
II.3. Les conditions locales du développement	310
II.3.1. Le CEJ comme animateur de la borne	310
II.3.2. L'esprit d'initiative des agents réparateurs.....	311
III. Le publipostage non adressé : l'innovation domestiquée ?.....	313
III.1. De l'ISA à la PNA : fonctionnalités et enjeux d'un service ouvert à la concurrence	314
III.1.1. Un service vieux d'un demi-siècle	314
III.1.2. Des fonctionnalités longtemps mésestimées	316
III.1.3. Se différencier pour affronter la concurrence.....	320
III.2. Avant 1997 : contingences locales et hétérogénéité du développement.....	325
III.2.1. L'absence de référentiel organisationnel exclusif.....	325
III.2.2. Des modes de production hétérogènes sources de conflits avec la vente : la nécessité d'un pilotage de l'activité.....	328
III.2.3. Une offre nationale qui peut souffrir des arrangements locaux.....	329
III.3. Depuis 1997 : professionnalisation et homogénéisation du service par le centre.....	330

III.3.1. Une offre de services renouvelée.....	331
III.3.2. Une organisation rénovée pour mieux standardiser la production	331
III.3.3. Une homogénéisation des politiques RH.....	334
Conclusion	337
<i>CHAPITRE III.3 RÉSULTAT GÉNÉRAL : UNE CONCEPTION COLLECTIVE ET ÉTAGÉE DE NOUVELLES PRESTATIONS.....</i>	<i>339</i>
I. La réalisation du service en actes : trois propriétés du modèle de conception d'un service	340
I.1. La personnalisation du service.....	341
I.2. La contractualisation à long terme	342
I.3. L'animation du service	342
II. Des acteurs multiples face à l'étagement du processus de conception	343
II.1. La diffusion et la normalisation nationales de logiques d'innovation locales	344
II.1.1. Des politiques de personnalisation initiées à différents niveaux.....	344
II.1.2. Une politique de contractualisation à long terme souvent limitée.....	345
II.1.3. Des politiques d'animation tout azimut.....	346
II.2. L'appropriation et l'adaptation locales de logiques d'innovation nationales.....	348
II.2.1. Une personnalisation dépendante de la relation de service	349
II.2.2. Une contractualisation à long terme dépendante de l'interface avec le client.....	350
II.2.3. Des politiques d'animations différenciées aux niveaux territoriaux et locaux.....	351
II.3. Des espaces intermédiaires qui favorisent les espaces d'innovation	352
II.3.1. L'importance des espaces intermédiaires pour valider et diffuser l'innovation locale	352
II.3.2. La nécessité d'espaces intermédiaires dans la diffusion d'innovations nationales.....	354
II.3.3. Des espaces intermédiaires labiles et polymorphes	354
Conclusion	356
<i>CONCLUSION DE LA PARTIE III</i>	<i>357</i>
CONCLUSION GÉNÉRALE : UNIVERSALITÉ ET LIMITES DE LA RECHERCHE	359
I. Un modèle complexe.....	360
I.1. Définir le bon équilibre entre les trois propriétés et asseoir la nécessité des étagements successifs	361
I.2. Des résultats soumis à des facteurs de contingence	362
I.3. Des raisons pragmatiques à l'absence d'application de ce modèle.....	364
II. Méthodologie : limites et originalité	366

II.1. Un inachèvement et une obsolescence non préjudiciables.....	366
II.2. L'originalité du résultat	367
III. La difficulté d'identifier un bon modèle	367
III.1. L'absence de <i>best ways</i> ou <i>best practices</i>	367
III.2. Ébauche d'un programme de recherche complémentaire.....	368
Épilogue	370
TABLES ET BIBLIOGRAPHIE	371
<i>TABLE DES MATIÈRES</i>	372
<i>TABLE DES FIGURES</i>	383
<i>TABLE DES TABLEAUX</i>	384
<i>TABLE DES ACRONYMES</i>	385
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	387
ANNEXES.....	405
<i>ANNEXE I : TYPOLOGIES DES SERVICES</i>	406
I. Classer les services en fonction de leur destination : les typologies fonctionnelles du service	406
II. Classer les services en fonction de l'offre de services et du degré d'interaction.....	409
III. Classer les services en fonction des modes de production	412
<i>ANNEXE II : MODÈLES DE PROCESSUS D'INNOVATION</i>	418
Pour les produits	418
Pour les services	419
<i>ANNEXE III : CHRONOLOGIE DE LA MODERNISATION DE LA POSTE</i>	420
<i>ANNEXE IV : ENTRETIENS EFFECTUÉS À LA POSTE</i>	432
I. Au niveau du siège social	432
II. Au niveau des délégations.....	433
III. Aux niveaux départemental et local.....	433
<i>ANNEXE V : EXEMPLE DE GRILLE D'ENTRETIEN</i>	436
<i>ANNEXE VI : LES DÉLÉGATIONS TERRITORIALES DE LA POSTE</i>	438
<i>ANNEXE VII : APERÇU DES PRINCIPALES INNOVATIONS DE LA POSTE FRANÇAISE DEPUIS DEUX SIÈCLES</i>	439
<i>ANNEXE VIII : ÉVOLUTION DE LA GAMME DE PRÊTS-À-POSTER ENTRE 1994 ET 2000</i>	441
<i>ANNEXE IX : COMMISSIONNEMENT SUR LA VENTE DE SERVICES FINANCIERS</i>	443
<i>ANNEXE X : COMMISSIONNEMENT SUR LA VENTE DE PRODUITS COURRIER POUR LES FACTEURS ET GUICHETIERS</i>	444

<i>ANNEXE XI : RÉSULTATS OBTENUS AVEC DES TABLES RONDES ORGANISÉES DANS LE CADRE DE L'ARTT EN 1999</i>	<i>445</i>
<i>ANNEXE XII : EXEMPLE DE COMMISSIONNEMENT COURRIER D'UN BUREAU DE POSTE.....</i>	<i>453</i>
<i>ANNEXE XIII : LE SITE WWW.GOURMETSVILLAGE.COM.....</i>	<i>454</i>
<i>ANNEXE XIV : COURRIER D'UNE DÉLÉGATION AUX TITULAIRES D'UN LIVRET A.....</i>	<i>455</i>
<i>ANNEXE XV : PRÉSENTATION DU PROJET CYBERPOSTE INITIALEMENT PUBLIÉE SUR WWW.CYBERPOSTE.COM.....</i>	<i>457</i>
<i>ANNEXE XVI : MARCHÉS POSTAUX EN FRANCE EN 2004.....</i>	<i>464</i>
<i>ANNEXE XVII : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE LA POSTE – SOFRÈS SUR LE COURRIER PUBLICITAIRE RÉALISÉE EN 1997.....</i>	<i>465</i>

Table des figures

Figure 1 – Étagements successifs de la conception de la personnalisation du PAP	17
Figure 2 – Les acteurs de la production de service à la SODEXO	59
Figure 3 – Cartographie des travaux sur les processus d'innovation et de conception	136
Figure 4 – Le processus de validation des idées-poste	223
Figure 5 – Marché postal en volume en 2005 (milliards d'objets)	317
Figure 6 – Indicateur de prix moyen par produit en 2004 : Ratio revenu sur volume.....	319
Figure 7 – Délégations territoriales de La Poste.....	438
Figure 8 – Marchés postaux (objets distribués) en France en 2004.....	464

Table des tableaux

Tableau 1 - Présentation des cinq innovations autonomes étudiées à La Poste	13
Tableau 2 - Présentation des trois innovations induites étudiées à La Poste	15
Tableau 3 – Synthèse des typologies du service (<i>cf.</i> annexe I)	38
Tableau 4 – Synthèse des définitions du service.....	83
Tableau 5 – Synthèse des approches interactives de l'activité de service.....	84
Tableau 6 – Synthèse des modes de régulation et de rationalisation de la relation	85
Tableau 7 – Nature des innovations en fonction du secteur d'activité	90
Tableau 8 – Étapes des modèles par activités <i>technology push</i> et <i>need pull</i>	99
Tableau 9 – Caractéristiques et spécificités des services dans les modèles par activités	100
Tableau 10 – Synthèse des principaux processus d'innovation et de conception formalisés	133
Tableau 11 – Typologie des modes de recherches en gestion	146
Tableau 12 – Échelons hiérarchiques par métier mis en place par la réforme RDM.....	199
Tableau 13 – Principaux modes de conception envisageables pour des entreprises de services en réseau	364
Tableau 14 – Typologie des services en fonction de la nature de la cible et de la nature de l'acte.....	411
Tableau 15 – Typologie en fonction du degré d'interaction et du degré d'intensité du travail.....	413
Tableau 16 – Typologie des services en fonction de la participation de l'utilisateur et de la spécificité de ses besoins.	415
Tableau 17 – Typologie des modes d'organisation des activités de service.....	415
Tableau 18 – Typologie des systèmes de production de services	416
Tableau 19 - Taux de commissionnement liés au travail qualitatif des portefeuilles.....	443
Tableau 20 - Taux de commissionnement liés à l'action commerciale quotidienne.....	443
Tableau 21 – Taux de commissionnement sur la vente de produits courrier en 2000	444
Tableau 22 – Exemple de commissionnement courrier d'un bureau de poste.....	453
Tableau 23 - Les performances du courrier publicitaire non adressé.....	465

Table des acronymes

ALICE	Amélioration de la lisibilité des informations commerciales pour plus d'efficacité
ARCEP	Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
AVIP	Agence pour la valorisation de l'innovation participative
BRASMA	Bonjour, regard, attention, sourire, merci, au revoir
CA	Chiffre d'affaires
CAF	Caisse d'allocations familiales
CAP	Contrat d'action et de progrès
CCP	Compte chèque postal
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CDP	Centre de diffusion postale
CEDEX	Courrier d'entreprise à distribution exceptionnelle
CEJ	Contrat emploi-jeune
CGT	Confédération générale des travailleurs
CODEVE	Congé pour le développement de l'emploi
CRSF	Centre régional des services financiers
CSE	Conseiller spécialisé en entreprise
CSI	Conseiller spécialisé en immobilier
CSP	Conseiller spécialisé en patrimoine
CTC	Centre de traitement du courrier
DAB	Distributeur automatique de billets
DAPO	Direction des approvisionnements
DC	Direction du courrier
DCE	Direction du commerce électronique
DCF	Direction des clientèles financières
DGP	Directeur de groupement
DIDES	Direction de l'innovation et du développement des e-services
DIPC	Direction de l'ingénierie et de la production courrier
DLP	Directeur de La Poste (directeur départemental)
DMRH	Direction du Management des Ressources Humaines (DC)
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
FO	Force ouvrière
GAB	Guichet automatique de banque
IARD	Incendie accidents et risques divers

INLUI	Inspecteur de liaison avec les usagers importants
ISA	Imprimé sans adresse
KIBS	Knowledge-Intensive Business Services
LISA	Libre-service affranchissement
NDO	Nouvelle déconcentration opérationnelle
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
PAC	Plan d'action commercial
PAE	Prêt-à-expédier
PAP	Prêt-à-poster
PLV	Publicité sur lieu de vente
PNA	Publicité non adressée
QUATUOR	Qualification des tournées urbaines ou rurales
RDM	Responsabilisation du management
RGP	Réseau grand public
RH	Ressources humaines
RNIS	Réseau numérique à intégration de services
RP	Recette principale
SIPNA	Système d'information de la PNA
SLAC	Service de liaison et d'action commerciale
SNTP	Service national des timbres postes
SUPER	Suivi de la performance des établissements du réseau
TEAMS	Travailler ensemble agir dans le même sens
TSC	Timbrés sur commande
UDP	Unité de distribution postale
VPC	Vente par correspondance
ZUS	Zone urbaine sensible

Bibliographie

- ABALLÉA F., « Relation de service et transformation identitaire », *Éducation permanente*, n°137, octobre-décembre 1998, pp.58-69.
- ABÉLÈS M., « Pour une exploration des sémantiques institutionnelles », *Ethnologie française*, n°4, octobre-décembre 1999, pp.501-511.
- ABRAMOVICI M., BANCEL-CHARENSOL L., « La gestion des projets d'innovation dans les services : comment tester l'apprentissage de la maîtrise des processus de production par les clients ? », 12^{ème} conférence internationale du RESER : « Services and Innovation », Manchester, 26-27 septembre 2002.
- AGGERI F., HATCHUEL A., « La formation de la stratégie en situation d'innovation – le cas du recyclage automobile chez Renault », 5^{ème} conférence internationale de management stratégique, Lille, 13-14-15 mai 1996.
- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. [1988b], « À quoi tient le succès des innovations ? Deuxième épisode : L'art de choisir les bons porte-parole », *Annales des mines, Série Gérer et comprendre*, n°12, septembre 1988, pp.14-29.
- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. [1988a], « À quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : l'art de l'intéressement », *Annales des mines, Série Gérer et comprendre*, n°11, juin 1988, pp.4-17.
- ALIS D., « Relations de services : des compétences à développer, des conflits à gérer », *Éducation permanente*, n°137, octobre-décembre 1998, pp.71-81.
- ALTER N., « Peut-on programmer l'innovation ? », *Revue française de gestion*, n°103, mars-avril-mai 1995, pp.78-86.
- AMABILE T., « How to kill creativity », *Harvard Business Review*, vol. 76, n°5, septembre-octobre 1998, pp.77-87.
- ARGYRIS C., SCHÖN D.A., *Organizational Learning II: Theory, method and practice*, Reading, Addison-Wesley, 1996.
- ARGYRIS C., SCHÖN D.A., *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Reading, Addison-Wesley, 1978.
- AOUSSAT A., *La pertinence en innovation : nécessité d'une approche plurielle*, Thèse de doctorat en génie industriel, ENSAM, mai 1990.
- BADOT O., COVA B., « Des marketing en mouvement vers un néo-marketing », *Revue française du marketing*, vol. 1, n°136, 1992, pp.5-27.
- BAKIRI R., « Service Process Design and Concept Design – How to improve performance continuously ? Automotive industry and its after sale service case study », 11th international product development management conference, Dublin, 20-22 juin 2004.
- BANCEL-CHARENSOL L., JOUGLEUX M., « Des outils de gestion pour améliorer les situations de travail en front office ? », Colloque DARES « Aux sources des transformation du travail », Paris, 26 mars 2003.

- BANCEL-CHARENSOL L., JOUGLEUX M., « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services », *Revue française de gestion*, n°113, mars-avril-mai 1997, pp.71-80.
- DE BANDT J., « De l'économie des biens à l'économie des services : la production de richesses dans et par les services », in DE BANDT J., GADREY J. (éditeurs), *Relations de service, marchés de services*, Paris, CNRS Éditions, 1994, pp.309-338.
- DE BANDT J., GADREY J. (éditeurs), *Relations de service, marchés de services*, Paris, CNRS Éditions, 1994.
- BARBIER R., « Du ramassage des ordures à la maîtrise des déchets », *Annales des mines, Série Gérer et comprendre*, n°64, juin 2001, pp.31-39.
- BARCET A., *Fondements culturels et organisationnels de l'innovation dans les services*, CEDES-CNRS, 1996.
- BARCET A., BONAMY J., « L'innovation de service, conditions macroéconomiques », Conférence internationale économie et socio-économie des services, Lille Roubaix, juin 2000, pp.3-19.
- BARCET A., BONAMY J., « Quel(s) service(s) pour quelle société ? », *Revue d'économie industrielle*, n°72, 1995, pp.111-117.
- BARCET A., BONAMY J., GROSJEAN M., « Une innovation de service par la mise en réseau de services », *Économies et sociétés, Série Économie et gestion des services*, n°5, novembre 2003, pp.1897-1916.
- BARCET A., BONAMY J., MAYÈRE A., *Modernisation et innovation dans les services aux entreprises*, Rapport de recherche, Commissariat général au plan, 1987.
- BARRAS R., « Interactive innovation in Financial and Business Services : The Vanguard of the Service Revolution », *Research Policy*, vol. 19, n°3, 1990, pp.215-237.
- BARREYRE P.-Y., « Typologie des innovations », *Revue française de gestion*, n°24, janvier-février 1980, pp.9-15.
- BELL D., *The coming of the post industrial society*, New York, Basic Books, 1973.
- BELLEFLAMME C., HOUARD J., MICHAUX B., RUYSEN O., « Innovation and Research and Development Process Analysis in Service Activities », *FAST occasional papers*, n°116, Bruxelles, IRES-UCL, septembre 1986.
- BENGHOZI P.-J., « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation client, focalisation de nouvelles pratiques managériales », *Réseaux*, n°91, octobre 1998, pp.13-29.
- BEN MAHMOUD-JOUINI S., MIDLER C. (éditeurs), *L'ingénierie concourante dans le bâtiment*, Plan urbanisme, construction et architecture n°75, 1996.
- BERRY L.L., « The Employee as Customer », *Journal of Retail Banking*, vol. 3, n°1, mars 1981, pp.33-40.
- BERRY L.L., « Service Marketing is different », *Business*, vol. 30, n°3, mai-juin 1980, pp.24-29.
- BERRY M., « Logique de la connaissance et logique de l'action », *Les cahiers de la recherche*, Essca, n°7, décembre 2000, pp.3-58. Première publication : 1984.
- BERRY M., *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherche en gestion, École polytechnique, juin 1983.
- BERTAUX-WIAME I., JEANTET A., LINHART D., *Les temps modernes de La Poste. Vie privée, travail public et réforme managériale*, Collection de la Mission de la recherche de La Poste, n°5, juillet 1999.

BERTHON M.-N., « Le management des entités opérationnelles à La Poste : de la résurgence d'une logique mécaniste à la matérialisation des contradictions organisationnelles », Colloque « L'action publique au travail », Paris, 30-31 octobre 2002.

BERTHON M.-N. [2000a], « La réalité de la relation de service : restitution d'éléments de terrain recueillis auprès de chefs d'établissement », présentation en séminaire des doctorants, La Poste, 15 juin 2000.

BERTHON M.-N. [2000b], « Le service public aujourd'hui dans les bureaux de poste : du discours à la réalité. Le point de vue d'un ensemble de chefs d'établissement », présentation en séminaire des doctorants, La Poste, 19 octobre 2000.

BERTIN F., *La Poste, Du messager à cheval au courrier électronique*, Rennes, Éditions Ouest-France, 1999.

BESUCCO N., TALLARD M., DU TERTRE C., UGHETTO P., *La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension*, Rapport de recherche, Ministère de la recherche, Action concertée incitative Travail, IRIS, Université Paris Dauphine, mai 2002.

BITNER J.M., « Building service relationships: It's all about Promises », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n°4, 1995, pp.246-251.

BLOCH A., MANCEAU D. (éditeurs), *De l'idée au marché, innovation et lancement de produits*, Paris, Vuibert, 2000.

BLOCH P., HABABOU R., XARDEL D., *Service compris : les clients heureux font les entreprises gagnantes*, Paris, Marabout, Collection « Vie professionnelle », septembre 2001. Édition originale 1986.

BON J., « Gestion de l'interface client et marketing du service public », *Revue française du marketing*, vol. 1, n°171, 1999, pp.77-85.

BONAMY J., MAY N., « Relation de service et relation d'emploi », in REBOUD L. (éditeur), *La relation de service au cœur de l'analyse économique*, Paris, L'Harmattan, 1997., pp.267-292.

BOOMS B.H., BITNER M.J., « Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms », in DONNELLY J.H., GEORGE W.R. (éditeurs), *Marketing of services*, Chicago, AMA Proceedings Series, 1981, pp.47-51.

BOOZ, ALLEN & HAMILTON INC., *New Products Management for 1980's*, New York, Booz, Allen, Hamilton Inc., 1982.

BORZEIX A., « L'arbre de performance vu du terrain », in GADREY J., GALLOUJ F., BLANDIN O., DU TERTRE C., BORZEIX A., *Comment mesurer la performance ?*, Collection de la Mission de la recherche, La Poste, n°5, 1999, pp.35-40.

BORZEIX A., « Comment observer l'interprétation ? », in BORZEIX A., BOUVIER A., PHARO P. (éditeurs), *Sociologie et connaissance. Nouvelles approches cognitives*, Paris, CNRS Éditions, 1998, pp.177-194.

BOULAUD D., *La poste en Europe : Avenir et garantie d'un service public*, Les documents d'information de l'Assemblée nationale, n°2694, Paris, 2000.

BOURGEOIS D., DENIS J.-M., MAUCHAMP N., *La Poste, une organisation en transition*, GIP Mutations industrielles, Collection de la Mission de la recherche de La Poste, septembre 2001.

BOURGEOIS D., DENIEUIL P.-N., DENIS J.-M., MAUCHAMP N., *Tensions et compromis dans les bureaux de poste*, GIP Mutations industrielles, Collection de la Mission de la recherche de La Poste, mars 2000.

BOUSSARD V., « L'évaluation des relations de service : outil de mesure ou de régulation ? », *Éducation permanente*, n°137, octobre-décembre 1998, pp.95-104.

- BOUTILLIER S., UZUNIDIS D., *Comment ont-ils réussi ? L'histoire des entrepreneurs : du XVIII^e siècle à nos jours*, Levallois-Perret, Jeunes éditions-Studyrama, 2002.
- BOWEN D.E., « Managing customers as human resources in service organizations », *Human Resources Management*, vol. 25, n°3, 1986, pp.371-383.
- BOWEN D.E., YOUNGDAHL W.E., « “Lean” service: In Defense of a Production-Line Approach », *Actes du 5^{ème} séminaire international de recherche en management des activités de service*, IAE d'Aix-en-Provence, 1998, pp.118-132.
- BOYER L., EQUILBEY N., *Histoire du management*, Paris, Les éditions d'organisation, 1990.
- BRUN M., « Globalisation de l'entreprise de services et exploitation du savoir-faire local : assurer l'effet de miroir », *Revue française du marketing*, vol. 1, n°181, 2001, pp.69-80.
- DE LA BURGADE E., ROBLAIN O. (dir.), *Bougez avec La Poste. Les coulisses d'une modernisation*, Paris, La Dispute, 2006.
- BURGELMAN R.A., SAYLES L.R., *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial skills*, New York, Free Press, 1986.
- BURNS T., STALKER G.M., *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock, 1961.
- CALLEY G., « Adapter les statuts de l'opérateur postal à un nouveau contexte. Aspects juridiques de la modernisation de La Poste », in DE LA BURGADE E., ROBLAIN O. (éditeurs), *Bougez avec La Poste. Les coulisses d'une modernisation*, Paris, La Dispute, 2006, pp.23-41.
- CALLEY G., *L'exploitation public des services postaux*, Thèse de doctorat en droit public, Besançon, Université de Franche-Comté, 15 novembre 2001.
- CALLON M., « L'importance du tertiaire dans l'innovation », in ANRT, *L'innovation dans les services : une invitation à l'insurrection intellectuelle*, Paris, Economica, 1999, pp.19-22.
- CALLON M., LARÉDO P., RABEHARISOA V., « Que signifie innover dans les services ? Une triple rupture avec le modèle de l'innovation industrielle », *La Recherche*, n°295, février 1997, pp.34-36.
- CANDI M., « Design as an element of innovation: evaluating design emphasis in technology-based firms », *International Journal of Innovation Management*, vol. 10, n°4, décembre 2006, pp.351-374.
- CARBONI P., « L'activité réflexive chez les facteurs de la distribution postale », *Éducation permanente*, n°146, janvier-mars 2001, pp.59-71.
- CARRIER C., GARAND D., « Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés », 5^{ème} conférence internationale de management stratégique, Lille, 13-14-15 mai 1996.
- CARTIER M., « Nouvelles exigences dans les emplois d'exécution des services publics ; l'observation des épreuves orales du concours du facteur », *Genèses*, n°42, mars 2001, pp.72-91.
- CARTIER M., « Le calendrier du facteur : les significations sociales d'un échange anodin », *Genèses*, n°41, décembre 2000, pp.63-84.
- CATENAZZO G., FRAGNIÈRE E., *La Gestion des Services*, Paris, Economica, 2008.
- CHAPEL V., *La croissance par l'innovation intensive : de la dynamique d'apprentissage à la révélation d'un modèle industriel. Le cas TEFAL*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, École des mines de Paris, 5 juillet 1997.
- CHARBON P., NOUGARET P., *Le facteur et ses métamorphoses*, Barembach, Éditions Jean-Pierre Gyss, 1984.
- CHERKAOUI N., *Service public et stratégie commerciale à La Poste : logique de conciliation ou logique de conflit*, Mémoire de recherche ENSPTT, 2000.

- CHEVALLIER J., *Le service public*, Paris, PUF, Collection « Que sais-je ? », n°2359, 4^{ème} édition, 1997.
- CHOFFRAY J.M., DOREY F., *Développement et gestion de nouveaux produits*, Paris, McGraw-Hill, 1983.
- CIAVALDINI B., « Intégration généralisée : les évolutions d'organisation au sein du groupe PSA Peugeot Citroën », *Les cahiers de recherche du GIP – Mutations industrielles : « la politique du produit »*, n°76, 15 octobre 1998, pp.191-207.
- CLARK K.B., WHEELWRIGHT S.C., « Organizing and Leading “Heavyweight” Development Teams », *California Management Review*, vol. 34, n°3, printemps 1992, pp.9-28.
- CLERGEAU DE MASCUREAU C., « Quelles entraves organisationnelles et institutionnelles à l'innovation dans les organisations bureaucratiques publiques », *Politiques et management public*, vol. 13, n°2, juin 1995, pp.141-171.
- COASE R.H., « The nature of the firm », *Economica*, New series, vol. 4, novembre 1937, pp.386-405.
- COHENDET P., « Innovation et théorie de la firme », in MUSTAR P., PENAN H. (éditeurs), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, 2003, pp.383-403.
- COOPER R.G., « Third generation New Product Processes », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 11, n°1, janvier 1994, pp.3-14.
- COURPASSON D., « Eléments pour une sociologie de la relation commerciale : les paradoxes de la modernisation dans la banque. », *Sociologie du travail*, vol. XXXVII, n°1, 1995, pp.1-22.
- COVA B., *Au-delà du marché : Quand le lien importe plus que le bien*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- COWELL D.W., *The marketing of services*, Londres, Heinemann, 1984.
- CRAWFORD M., *New Products Management*, Boston, Irwin, 4^{ème} édition, 1994.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1972.
- CULVERHOUSE P.F., « Constraining designers and their CAD tools », *Design Studies*, vol. 16, n°1, 1995, pp.81-101.
- CURTET C., *Malaises et tensions dans les relations interpersonnelles. Exemple d'un bureau de poste*, Mémoire de recherche ENSPTT, 2000.
- CUSSEY R., « Le routage en bref », *Annales des mines, Série Réalités industrielles*, janvier 1995, pp.40-42.
- CYERT R.M., MARCH J.G., *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.
- DARRIGRAND A., PELISSIER S., *La Poste*, Paris, PUF, Collection « Que-sais-je? », 1997.
- DARSES F., DÉTIENNE F., VISSER W., « Assister la conception : perspectives pour la psychologie cognitive ergonomique. », *Epique 2001, Actes des Journées d'étude en Psychologie ergonomique*, Nantes, IRCCyN, 29-30 octobre 2001, pp.11-20.
- DAVID A., « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? », 9^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai 2000.
- DAVID A., « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Cahier de recherche du DMSP*, Université de Paris IX Dauphine, n°265, juillet 1998.
- DAVID A., ROY B., *RATP la métamorphose. Réalités et théorie du pilotage du changement*, Paris, InterÉditions, 1995.

DAVID C., « Développement du travail en interaction avec les usagers et changements d'organisation », in FABI B., LESCARBEAU R. (éditeurs), *Réorganisation du travail*, tome II, Cap-Rouge, Presses inter universitaires, 1998, pp.19-29.

DAVID C., HUGUET P., « Maîtriser la relation de service pour améliorer les conditions de travail », *Éducation permanente*, n°137, octobre-décembre 1998, pp.147-155.

DEFOIN-PLATEL N., « La Poste automobile rurale », *Vie en Champagne*, n°129, mars 1965, pp.11-24

DELAUNAY J.-C., « Capital fixe et consommations matérielles dans la production de services : Quels effets sur les relations de service ? », *Actes du 5^{ème} séminaire international de recherche en management des activités de service*, IAE d'Aix-en-Provence, 1998, pp.156-174.

DIVRY C., DEBUISSON S., TORRE A., « Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation », *Revue française de gestion*, n°118, mars-avril-mai 1998, pp.115-127.

DJELLAL F., GALLOUJ C., GALLOUJ F., « L'hôpital : de l'innovation médicale à l'innovation de service », 12^{ème} conférence internationale du RESER : « Services and Innovation », Manchester, 26-27 septembre 2002.

DJELLAL F., GALLOUJ C., GALLOUJ F., *La recherche et développement dans les services*, IFRESI-CNRS, Université de Lille 1, décembre 2001.

DJELLAL F., GALLOUJ F., « L'innovation dans les services : les premiers résultats d'une enquête postale exploratoire », in ANRT, *L'innovation dans les services : une invitation à l'insurrection intellectuelle*, Paris, Economica, 1999, pp.55-74.

DOMIN J.-P., « L'expérimentation des réseaux ville-hôpital : l'émergence d'un nouveau mode de régulation dans les services de soins ? », *Économies et sociétés*, Série *Économie et gestion des services*, n°5, novembre 2003, pp.1869-1896.

DONDEYNE C., « Professionnaliser le client : le travail du marché dans une entreprise de restauration collective », *Sociologie du travail*, vol. XLIV, n°1, 2002, pp.21-36.

DRUCKER P.F., *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*, New York, Harper and Row, 1985.

DUBOIS V., *La vie au guichet*, Paris, Economica, 1999.

DUCHAMP R., *Méthodes de conception de produits nouveaux*, Paris, Hermès science publications, 1999.

DUMOULIN C., « Développement de l'entreprise de services et contrôles du réseau », in DUMOULIN C., FLIPO J.-P. (éditeurs), *Entreprises de services : sept facteurs clés de réussite*, Paris, Les éditions d'organisation, 1991, pp.159-175.

DUMOULIN C., FLIPO J.-P. (éditeurs), *Entreprises de services : sept facteurs clés de réussite*, Paris, Les éditions d'organisation, 1991.

DUMOULIN C., FLIPO J.-P., « Les entreprises de services et les spécificités de leur management », in DUMOULIN C., FLIPO J.-P. (éditeurs), *Entreprises de services : sept facteurs clés de réussite*, Paris, Les éditions d'organisation, 1991, pp.17-35.

DUMOULIN C., VIGNON V., « La maîtrise du processus de production du service », in DUMOULIN C., FLIPO J.-P. (éditeurs), *Entreprises de services : sept facteurs clés de réussite*, Paris, Les éditions d'organisation, 1991, pp.115-134.

DUPLAÀ D., *Les identités professionnelles des facteurs*, Université des sciences et technologies de Lille, juillet 1997.

- DUPUY F., THOENIG J.-C., *L'administration en miettes*, Paris, Fayard, 1985.
- DURAND J.-P., WEIL R., *Sociologie contemporaine*, Paris, Vigot, 2^{ème} édition, 1997.
- DURIEUX F. [2000a] *Management de l'innovation : une approche évolutionniste*, Paris, Vuibert, 2000.
- DURIEUX F. [2000b], « Une innovation chez EDF-GDF Services : Publiprise », in BLOCH A., MANCEAU D. (éditeurs), *De l'idée au marché, innovation et lancement de produits*, Paris, Vuibert, 2000, pp.267-281.
- EIGLIER P., LANGEARD E., *Servuction, le marketing des services*, Paris, Ediscience international, 1987.
- EIGLIER P., LANGEARD E., « Une approche nouvelle du marketing des services », *Revue française de gestion*, n°2, novembre 1975, pp.97-114.
- EISENHARDT K.M., BROWN S.L., « Time pacing: competing in markets that won't stand still », *Harvard Business Review*, vol. 76, n°2, mars-avril 1998, pp.59-69.
- EVERAERE C., [1997a] « L'innovation de service : dérivé de l'innovation technologique ou produit à part ? », *Annales des mines, Série Gérer et comprendre*, n°47, mars 1997, pp.37-47.
- EVERAERE C., [1997b] « Stratégie et flexibilité : des compromis possibles », *Gestion 2000*, vol. 13, n°3, mai-juin 1997, pp.61-79.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, vol. XXXV, n°1, 1994, pp.5-34.
- FABRE J., *L'avenir de La Poste*, Rapport du Conseil économique et social, Journal officiel de la République française, n°15, 1986.
- FAYOL H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1979. Édition originale : Paris, Dunod, 1918. Texte original publié en 1916 dans le *Bulletin de la Société de l'Industrie minière*.
- FIOL M., HUBAULT F., DE GEUSER F., HEDDAD N., *Le travail des cadres supérieurs à La Poste*, Collection de la Mission de la recherche de La Poste, 2001.
- FIRAT A.F., VENKATESH A., « Postmodernity : the Age of Marketing », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 10, n°3, 1993, pp.227-249.
- FITZSIMMONS J.A., FITZSIMMONS M.J., *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, Boston, Mass., McGraw-Hill, 1997.
- FITZSIMMONS J.A., SULLIVAN R.S., *Service operations management*, New-York, McGraw-Hill, 1982.
- FLIPO J.-P., *L'innovation dans les activités de service, une démarche à rationaliser*, Paris, Les éditions d'organisation, 2001.
- FORD H., *Ma vie et mon œuvre*, Paris, Payot, 1930. Traduction de : Ford H., *My life and work*, Garden City, Doubleday, Page & Co., 1922.
- FURRER O., « Le rôle stratégique des 'services autour des produits' », *Revue française de gestion*, n°113, mars-avril-mai 1997, pp.98-107.
- GADREY J., [1999a] « Critique du paradigme industrialiste », in ANRT, *L'innovation dans les services : une invitation à l'insurrection intellectuelle*, Paris, Economica, 1999, pp. 5-17.
- GADREY J., [1999b], « Flexibilité et professionnalisation du travail dans les services : des stratégies et des modèles distincts », *Économies et sociétés, Série Économie et gestion des services*, n°1, mai 1999, pp.117-141.
- GADREY J., « La galaxie des services », in KERGOAT J., BOUTET J., JACOT H., LINHART D., *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, 1998, pp.83-92.

GADREY J., « Service universel, service d'intérêt général, service public : un éclairage à partir du cas des télécommunications et du secteur postal. », *Politiques et management public*, vol. 15, n°2, juin 1997, pp. 43-72.

GADREY J., *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer, Collection « Sociologie économique », 1996.

GADREY J., « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, vol. XXXVI, n°3, 1994, pp.381-388.

GADREY J., *L'économie des services*, Paris, Repères, La découverte, 1992.

GADREY J., « Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion », *Politiques et management public*, vol. 9, n°1, mars 1991, pp.1-22.

GADREY J., *Productivité et évaluation des services : la construction sociale du produit*, Paris, Ministère de la recherche, 1986.

GADREY J., GALLOUJ F., « L'interface dans les services de conseil : moment de vérité, espace d'innovation, zone d'efficacité », *Revue française du marketing*, vol. 1, n°171, 1999, pp.105-114.

GADREY J., GHILLEBAERT E., GALLOUJ F., DUPLAÀ D., « Analyser et évaluer les prestations de cohésion sociale « hors cadre » des services publics », Rencontres thématiques de l'ENSPTT : « Service public et performance : Quels critères et quels modes d'évaluation ? », 28 mai 1997.

GADREY J., ZARIFIAN P., *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Paris, Liaisons, 2002.

GALLOUJ C., « L'innovation dans les services », Séminaire ANVIE, « Innovation de service. Faire du client un maillon essentiel de la démarche d'innovation », 25 novembre 2003, pp.30-34.

GALLOUJ C., GALLOUJ F., « L'innovation dans les services et le modèle du 'cycle du produit inversé'. », *Revue française de gestion*, n°113, mars-avril-mai 1997, pp.82-97.

GALLOUJ F., « Innovation dans une économie de service », in MUSTAR P., PENAN H. (éditeurs), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, 2003, pp.109-130.

GALLOUJ F., « Les trajectoires de l'innovation dans les services : vers un enrichissement des taxonomies évolutionnistes », *Économies et sociétés*, Série *Économie et gestion des services*, n°1, mai 1999, pp.143-169.

GALLOUJ F., « L'innovation dans les services et ses mythes », *Éducation permanente*, n°134, janvier-mars 1998, pp.67-78.

GALLOUJ F., « La production de l'innovation dans les services », *Revue française de gestion*, n°103, mars-avril-mai 1995, pp.109-119.

GALLOUJ F., GADREY J., GHILLEBAERT E., « La construction sociale du produit financier postal », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 70, n°3, 1999, pp.417-445.

GALLOUJ F., WEINSTEIN O., « L'innovation dans les services », *Research Policy*, vol. 26, n°4-5, 1997, pp.537-556.

GAREL G., « La mesure et la réduction des délais de développement des produits nouveaux », *Recherche et applications en marketing*, vol. 14, n°2, 1999, pp.29-47.

GAREL G., *Réduction du temps de conception, concourance et savoirs professionnels : le cas de l'emboutissage dans les projets automobiles*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, École polytechnique, 22 décembre 1994.

GARFINKEL H., *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967.

GERSHUNY J., *After industrial society ? The emerging self-service economy*, Londres, Macmillan, 1978.

GETZ I., « Processus et système de créativité pour l'innovation : générer les idées en entreprise », in BLOCH A., MANCEAU D. (éditeurs), *De l'idée au marché, innovation et lancement de produits*, Paris, Vuibert, 2000, pp.71-92.

GIBERT P., *Le pilotage de la performance en bureaux de poste*, Mémoire de recherche ENSPTT, 2000.

GILMORE J.H., PINE B.J., « The Four Faces of Mass Customization », *Harvard Business Review*, vol. 75, n°1, janvier-février 1997, pp.91-101.

GOFFMAN E., *Asiles. Etude sur la condition sociale des maladies mentales*, Paris, Éditions de Minuit, 1968. Traduction de : GOFFMAN E., *Asylums: essays on the social situation of mental patients and other inmates*, New York, Doubleday, 1961.

GREFFE X. (éditeur), *Nouvelles demandes, nouveaux services*, Rapport du groupe présenté au secrétaire d'État auprès du premier ministre chargé du plan, Paris, La documentation française, 1990.

GRÖNNROOS C., *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Toronto, Lexington Books, 1990.

GRÖNNROOS C., « A Service Oriented Approach to Marketing of Services », *European Journal of Marketing*, vol. 12, n°8, 1978, pp.588-601.

GURVIEZ P., « Marque-Consommateur : contrat ou relation de confiance ? », *Revue française du marketing*, vol. 1, n°176, 2000, pp.31-44.

GUTTEK B.A., BHAPPU A.D., LIAO-TROTH M.A., CHERRY B., « Delivering Service in Relationships and Encounters », *Actes du 5^{ème} séminaire international de recherche en management des activités de service*, IAE d'Aix-en-Provence, 1998, pp.288-311.

HAKANSSON H., *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach*, New York, John Wiley & Sons, 1982.

HAMDOUCH A., SAMUELIDES E., « Nature et dynamique des innovations dans les entreprises de service : une analyse à partir des innovations organisationnelles et commerciales dans les services de télécommunications mobiles en France », *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques*, Université de Paris I, 2000.

HAMEL G., « Strategy innovation and the quest for value », *Sloan Management Review*, vol. 39, n°2, hiver 1998, pp.7-14.

HANIQUE F., « Modernisation des agents : une reconfiguration ambivalente du sens de l'action », in DE LA BURGADE E., ROBLAIN O. (éditeurs), *Bougez avec La Poste. Les coulisses d'une modernisation*, Paris, La Dispute, 2006, pp.137-152.

HATCHUEL A. [2000a], « Les nouvelles organisations de la recherche et de l'innovation dans l'industrie : de la R&D à la R.I.D. », *Les rencontres de l'innovation RATP*, n°3, 10 novembre 2000.

HATCHUEL A. [1998a], « Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels », in TOSEL A., DAMIEN R. (éditeurs), *L'action collective. Coordination, conseil, planification*, Annales littéraires de l'Université de Besançon, vol. 653, série AFON, n°12, 1998, pp.177-202.

HATCHUEL A. [1998b], « Organisations et marchés : la place des prescripteurs. Éléments d'une axiomatique de l'action collective », Séminaire Condor, École des mines de Paris, 22 janvier 1998.

HATCHUEL A. [1995a], « Les paradoxes du management public », in DAVID A., DENIS A., HATCHUEL A., HEURGON E., JOSEPH I. (éditeurs), *Le service public ? La voie moderne*, Paris, L'Harmattan, 1995, pp.17-30.

HATCHUEL A. [1995b], « Les marchés à prescripteurs. Crises de l'échange et genèse sociale », in JACOB A., VÉRIN H., *L'inscription sociale de marché*, Paris, L'Harmattan, 1995, pp.205-225.

- HATCHUEL A. [1994a], « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue française de gestion*, n°99, juin-juillet-août 1994, pp.109-120.
- HATCHUEL A. [1994b], « Modèles de service et activité industrielle : la place de la prescription », in DE BANDT J., GADREY J. (éditeurs), *Relations de service, marchés de service*, Paris, CNRS Éditions, pp.63-84.
- HATCHUEL A. [1994c], « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprises et histoire*, n°7, décembre 1994, pp.59-75
- HATCHUEL A., JOUGLEUX M., PALLEZ F., « La création de produits dans les services publics : la dimension oubliée », in FRAISSE R., CRÉMIER C. (éditeurs), *Le service public en recherche : quelle modernisation ?*, La documentation française, 1996, pp.267-283.
- HATCHUEL A., LE MASSON P., WEIL B., « De la gestion des connaissances aux organisation orientées conception », *Revue internationale des sciences sociales*, n°171, mars 2002, pp.29-42.
- HATCHUEL A., LE MASSON P., WEIL B., « Le co-développement à l'épreuve de l'innovation intensive : vers de nouvelles formes d'organisation de la conception innovante entre constructeurs et équipementiers », *Actes du Gerpisa*, n°32, décembre 2001, pp.65-80.
- HATCHUEL A., PALLEZ F., « Services publics : la subversion par les nouveaux produits », *Revue française de gestion*, n°115, septembre-octobre 1997, pp.84-94.
- HATCHUEL A., SARDAS J.-C., « Les grandes transitions contemporaines des systèmes de production. Une démarche typologique », in DE TERSSAC G., DUBOIS P., *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse, Cépaduès, 1992, pp.227-247.
- HATCHUEL A., WEIL B., « La théorie C-K : fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception », Colloque Sciences de la conception, Lyon, 15-16 mars 2002.
- HATCHUEL A., WEIL B., « Design-Oriented Organisations. Towards a unified theory of design activities », *6th international product development management conference*, Churchill College, Cambridge, 5-6 juillet 1999.
- HATCHUEL A., WEIL B., *L'expert et le système*, Paris, Economica, 1992.
- HAYWOOD-FARMER J., « A Conceptual Model of Service Quality », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 8, n°6, 1988, pp.19-29.
- HERMEL L., « L'organisation du marketing dans le secteur public et son impact sur la formulation de la stratégie », *Revue française du marketing*, vol. 5, n°155, 1995, pp.47-54.
- HERMEL L., BON J., « D'une stratégie de l'offre de service postal à une stratégie de la demande : la voie originale de La Poste », *Les cahiers de l'IREPP*, septembre 1993, pp.21-28.
- HERMEL L., ROMAGNI P., *La franchise de service. Une stratégie marketing pour le développement des réseaux*, Paris, Economica, collection « Économie et statistiques avancées », 1992.
- HETZEL P., « Pour renouveler les processus d'innovation en entreprise », *Revue française de gestion*, n°103, mars-avril-mai 1995, pp.87-98.
- HILL P., « On goods and services », *The Review of Income and Wealth*, vol. 23, n°4, décembre 1977, pp.315-338.
- HIPP C., TETHER B.S., MILES I., « The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany », *International Journal of Innovation Management*, vol. 4, n°4, décembre 2000, pp.417-453.

- JALLAT F., « Nouvelle économie et principes d'organisation des marchés : du marketing comme mode de conduite stratégique et projet collectif », *Décisions marketing*, n°23, mai-août 2001, pp.43-52.
- JALLAT F., « Le management de l'innovation dans les entreprises de services : spécificités des processus et facteurs de performance », in BLOCH A., MANCEAU D. (éditeurs), *De l'idée au marché, innovation et lancement de produits*, Paris, Vuibert, 2000, pp.339-360.
- JALLAT F., « Gestion de l'interface et multiplicité des acteurs : une analyse exploratoire des système complexes de relations et d'échanges au sein des activités de service », *Revue française du marketing*, vol. 1, n°171, 1999, pp.21-32.
- JALLAT F., « Innovation dans les services. Les facteurs de succès », *Décisions marketing*, n°2, mai-août 1994, pp.23-29.
- JALLAT F., *Le management de l'innovation dans les entreprises de services au particulier : concepts, processus et performances*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix Marseille III, IAE, ESSEC, 22 juin 1992.
- JALLAT F., LE NAGARD E., STEYER A., « Vers un marketing relationnel et tribal : la transformation des opérateurs de télécommunications », *Décisions marketing*, n°11, mai-août 1997, pp.21-29.
- JEANNOT G., *Les usagers du service public*, Paris, PUF, Collection « Que sais-je ? », n°3359, 1998.
- JEAN S., *L'assurance : quels modèles de prestation de service pour quelles voies de rationalisation ? Le cas d'une compagnie d'assurance généraliste*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, École polytechnique, 18 octobre 2002.
- JEANTET A., *Le travail des guichetiers de La Poste*, Thèse de doctorat en lettres et sciences humaines, mention sociologie, Université Paris X Nanterre, 5 décembre 2001.
- JOLIVET F., « Management de projet : et si l'on parlait vrai ? », *Annales des mines, Série Gérer et comprendre*, n°53, septembre 1998, pp. 19-31.
- JOUGLEUX M., « Certifier le service pour en améliorer la qualité ? », *Économies et sociétés, Série Économie et gestion des services*, n°2, juin 2000, pp.37-59.
- JOUGLEUX M., *La création de nouveaux produits dans les services publics : vers un service public prospecteur ?*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, École des mines de Paris, 9 février 1993.
- KALIKA M., BLANCHOT F., ISAAC H., JOSSERAND E., DE MONTMORILLON B., ROMELAER P., « Décloisonnée et transversale, l'organisation change », *L'Expansion management review*, n°98, septembre 2000, pp.68-80.
- KANTER R.M., *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, New York, Simon & Schuster, 1983.
- KEMPF E., « L'innovation participative à la Sodexho », Colloque ANVIE : l'innovation de service, faire du client un maillon essentiel de la démarche d'innovation, 25 novembre 2003, pp. 4-7.
- KILLEA J.C., ARMISTEAD C.G., « The Transfer of Concepts and Techniques Between Manufacturing and Service Systems », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 3, n°3, 1983, pp.22-28.
- KINNIE N., HUTCHINSON S., PURCELL J., (2000), « "Fun and surveillance": the paradox of high commitment management in call centers », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n°5, 2000, pp.967-985.

- KLIPFEL M., LEDUC S., VALLERY G., *Les agents de contact de La Poste : Conséquences socio-organisationnelles de l'intégration d'une nouvelle fonction dans une structure de travail existante*, Université de Picardie, Collection de la Mission de la recherche de La Poste, octobre 1999.
- KOTLER P., DUBOIS B., *Marketing Management*, Paris, Publi-Union Éditions, 10^{ème} édition, 2000.
- LACOSTE M., « Le langage du 'guichet' : Accueil et traitement des demandes dans la relation de service », *Connexions*, n°65, 1995, pp.7-26
- LALLÉ B., *Du caché au visible, Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire*, Paris, Éditions comptables Malesherbes, 1990.
- LANCASTER K. J., « A New Approach to Consumer Theory », *The Journal of Political Economy*, 1966, vol. 74, n°2, avril 1966, pp.132-157.
- LANGEARD E., EIGLIER P., « Relations de service et marketing », *Décisions marketing*, n°2, mai-août 1994, pp.13-21.
- LANGEARD E., REFFAIT P., EIGLIER P., JALLAT F., « Contribution à l'étude du nouveau service : Concepts et pratiques managériales », Rapport de recherche, Ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur, décembre 1986.
- LARCHER G., *Sauver La Poste : est-il encore temps pour décider ?*, Les rapports du Sénat, n°463, Paris, 30 juin 1999.
- LARCHER G., *Sauver La Poste : devoir politique, impératif économique, Rapport d'information sur La Poste, opérateur public de service public face à l'évolution technique et à la transformation du paysage postal européen*, Les rapports du Sénat, n°42, Paris, Commission des affaires économiques et du plan, 21 octobre 1997.
- LARSON E.W., GOBELI D., « Project Management Structures: Is There a Common Language? », *Project Management Journal*, vol. 16, n°2, juin 1985, pp.40-44.
- LATOUR B., « L'impossible métier de l'innovation technique », in MUSTAR P., PENAN H. (éditeurs), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, 2003, pp.9-26.
- LE BON J., « Contribution des vendeurs aux activités de veille marketing et commerciale : d'un cadre conceptuel aux opportunités de recherche », *Recherche et applications en marketing*, vol. 12, n°3, 1997, pp.5-24.
- LEDUC S., « L'accueil dans les bureaux de poste : une mise en perspective historique (1960-2002) », in DE LA BURGADE E., ROBLAIN O. (éditeurs), *Bougez avec La Poste. Les coulisses d'une modernisation*, Paris, La Dispute, 2006, pp.79-95.
- LEDUC S., « Des ressources du guichetier », présentation en séminaire des doctorants, La Poste, 23 mars 2001.
- LE GORREC P., « Les conditions de l'innovation à Électricité de France », *Bulletin de l'IREPP*, mai 1991, pp.43-46.
- LE MASSON P., WEIL B., « Nature de l'innovation et pilotage de la recherche industrielle », *Cahier de recherche du CGS*, n°16, décembre 1999.
- LE MASSON P., WEIL B., HATCHUEL A., *Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises*, Lavoisier, Paris, 2006.
- LENDREVIE J., LINDON D., *Mercator*, Paris, Dalloz, 6^{ème} édition, 2000.
- LENFLE S., MIDLER C., « Management de projet et innovation », in MUSTAR P., PENAN H. (éditeurs), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, 2003, pp.49-69.

- LEO P.-Y., PHILIPPE J., « Services aux entreprises et organisations multilocales », *Revue d'économie industrielle*, n°57, 1991, pp.46-62.
- LEONARD D., RAYPORT J.F., « Spark Innovation through Empathic Design », *Harvard Business Review*, vol. 75, n°6, novembre-décembre 1997, pp.102-113.
- LEVITT T., « The globalization of markets », *Harvard Business Review*, vol. 61, n°3, mai-juin 1983.
- LEVITT T., « The Industrialization of Service », *Harvard Business Review*, vol. 54, n°5, septembre-octobre 1976, p.63-74.
- LEVITT T., « Production-line approach to service », *Harvard Business Review*, vol. 50, n°5, septembre-octobre 1972, p.41-52.
- LICHTENBERGER Y., « Des échanges informels et fructueux », *Travail et changement*, n°245, avril 1999, pp.8-10.
- LOVELOCK C., « Classifying services to gain strategic market insight », *Journal of Marketing*, vol. 47, n°3, été 1983, pp.9-20.
- LOVELOCK C., LAPERT D., *Marketing des services*, Paris, Publi-Union Éditions, 1999. Traduction de : LOVELOCK C., *Services Marketing*, Upple Saddle River, Prentice Hall, 3^{ème} édition, 1996. Première édition anglaise 1984.
- LOVELOCK C.H., YOUNG R.F., « Look to Consumers to increase Productivity », *Harvard Business Review*, vol. 57, n°3, mai-juin 1979, pp.168-178.
- LUKASZEWICZ J.-P., « Service public administratif ou entreprise commerciale : la difficile mutation des postes et télécommunications », *Actualité juridique – Droit administratif*, février 1975, pp.52-72.
- MAGNIN B., « Le management des compétences dans les entreprises de services », in DUMOULIN C., FLIPO J.-P. (éditeurs), *Entreprises de services : sept facteurs clés de réussite*, Paris, Les éditions d'organisation, 1991, pp.135-158.
- MARCH J.G, SIMON H.A., *Organizations*, New York, John Wiley & Sons, 1958. Traduction française : MARCH J.G, SIMON H.A., *Les organisations*, Paris, Dunod, 1964.
- MARGUERIT G., « Nouveaux produits et services financiers de La Poste. Vidéoposte et postépargne. Approches technique et commerciale », *Bulletin de l'IREPP*, juillet 1990, pp.99-103.
- MARION G., « La nouvelle crise des modèles rationalisateurs du marketing », *Revue française de gestion*, n°125, septembre-octobre 1999, pp.81-90.
- MARTIN C.R., HORNE D.A., « The Nature of New Service Development », American Marketing Association Services Marketing Conference, San Francisco, septembre 1985.
- MAYAUX F., « Fidélisation de la clientèle dans les services : l'apport de l'analyse des cartes de fidélité », *Cahiers de recherche E.M. Lyon*, n°9803, janvier 1998.
- MIDLER C., *Les partenariats interentreprises en conception : Pourquoi ? Comment ?*, Rapport de recherche, ANRT, Paris, mars 2000.
- MIDLER C., *L'auto qui n'existait pas*, Paris, Dunod, 2^{ème} édition, 1998. Première édition 1993.
- MIDLER C., « Logique de la mode managériale », *Annales des mines, Série Gérer et comprendre*, n°3, juin 1986, pp.74-85.
- MILES I., « Innovation in services », in DODGSON M., ROTHWELL R. (éditeurs), *Handbook of industrial innovation*, Aldershot, Edward Elgar, 1994, pp.241-255.

- MILLER D., FRIESEN P., « The longitudinal Analysis of Organizations: Methodological Perspectives », *Management Science*, vol. 28, n°9, septembre 1982, pp.1013-1034.
- MILLS P.K., MORRIS J.H., « Clients as “partial” employees of service organisations: role development in clients participation », *Academy of Management Review*, vol. 11, n°4, 1986, pp.726-735.
- MINTZBERG H., « Structure in 5's : A Synthesis of the Research on Organization Design », *Management Science*, vol. 26, n°3, mars 1980, pp.322-341.
- MOISDON J.-C., « Recherche en gestion et intervention », *Revue française de gestion*, n°47-48, septembre-octobre 1984, pp.61-73.
- MOISDON J.-C., « Réflexions méthodologiques à propos de l'article : “Essai d'analyse du comportement des responsables des grandes entreprises envers le risque” », *Économies et sociétés, Série Sciences de gestion*, n°2, octobre-décembre 1981, pp.1973-1974.
- DE MONTALIVET B., « L'innovation chez Accor : projets innovants et management participatif », *Les rencontres de l'innovation RATP*, n°10, 2001.
- MOREAU A., *Déploiement commercial du guichet grand public : les guichetiers et la vente*, Mémoire de DEA, ENPC – Université de Marne-la-Vallée, 2000.
- MORIN J.-C., ROUDEZ M., *Comment réduire le nombre des instances de messagerie ?*, Mémoire de recherche ENSPTT, 1994.
- MOUGEL-COJOCARU S., « Les politiques d'accueil des familles à l'hôpital : un surplus de travail ? », Colloque « L'action publique au travail », Paris, 30-31 octobre 2002.
- MUNOS A., RIEU O., « Innovations technologiques, entité de service et innovation de service », *Gestion 2000*, vol. 14, n°6, novembre-décembre 1998, pp.129-143.
- MURPHY P.E., ROBINSON R.K., « Concept Testing for Services », in DONNELLY J.H., GEORGE W.R. (éditeurs), *Marketing of Services*, Chicago, AMA Proceedings Series, 1981, pp.217-220.
- NAKHLA M., « Dynamique des contrats et innovation dans l'entreprise : évolution des modes de coordination et régulations économiques des projets », *Annales des mines, Série Gérer et comprendre*, n°66, décembre 2001, pp.25-37.
- NAVARRE C., « De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir », *Gestion 2000*, vol. 8, n°6, décembre 1992, pp.13-30.
- NELSON R.R., WINTER S.G., *An evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press, 1982.
- NOLLET J., HAYWOOD-FARMER J., *Services et management*, Bruxelles, De Boeck Université, 1992.
- NORMANN R., *Le management des services : théorie du moment de vérité dans les services*, Paris, InterÉditions, 1994. Traduction de : NORMANN R., *Services management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, New York, John Wiley and Sons Ltd, 1984.
- OGER B., « Les mutations de La Poste (1792-1990) », *Flux*, n°42, décembre 2000, pp.7-21.
- ORBAN E., « Relation de service et échange de valeurs », juin 2000, présentation en séminaire des doctorants, La Poste, 15 juin 2000.
- OUCHI W.G., *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Reading, Addison-Wesley, 1981.
- PAHL G., BEITZ W., *Konstruktionlehre*, Heidelberg, The Design Council, 1977.

PANDOLFINI H., *Analyse des effets territoriaux de La Poste*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Saint-Etienne, Université Jean Monnet, 9 octobre 2001.

PAOLI J.-M., GANTES P., « Le marketing des services publics : usager ou client ? », *Revue française du marketing*, vol. 4, n°87, 1981, pp.51-60.

PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1985), « A conceptual model of service quality and its implication for future research », *Journal of Marketing*, vol. 49, n°4, automne 1985, pp.41-50.

PEAUCELLE J.-L., « Henri Fayol et la recherche action », *Annales des mines, Série Gérer et comprendre*, n°62, décembre 2000, pp.73-87.

PETERS T., *L'innovation, un cercle vertueux*, Paris, Village Mondial, septembre 1998. Traduction de : PETERS T., *The Circle of Innovation: you can't shrink your way to greatness*, New York, Coronet Books, 1997.

PETERS T.J., WATERMAN R.H., *In search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper and Row, 1982.

PHAN M., « Innovation de services : étude de cas du Plaza Athénée Paris », *Décisions marketing*, n°48, octobre-décembre 2007, pp.9-19.

PINE B.J., *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1993.

PIOTET F., *Les nouveaux métiers commerciaux*, Laboratoire Georges Friedman, Université de Paris I, Collection de la Mission de la recherche de La Poste, avril 1999.

PIOTET F., *Les conseillers financiers de La Poste*, Laboratoire Georges Friedman, Université de Paris I, Collection de la Mission de la recherche de La Poste, 1997.

PITOL-BELIN J.-P., « La spécificité de la distribution des services », *Revue française de gestion*, n°90, septembre-octobre 1992, pp.77-84.

POPPER K.R., *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, Londres, Routledge and Kegan Paul, 1963.

PORTELLI K., *Mission de service public et politique commerciale de La Poste : quelles relations ? Les enjeux pour le secteur de la VPC*, Mémoire de recherche ENSPTT, 1998.

PRAS B., LE NAGARD-ASSAYAG E., « Innovation et marketing stratégique », in MUSTAR P., PENAN H. (éditeurs), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, 2003, pp.255-280.

REALE Y., LIVIAN Y.F., « Des structures favorables à l'innovation », *Revue française de gestion*, n°24, janvier-février 1980, pp.107-112

REBOUD L. (éditeur), *La relation de service au cœur de l'analyse économique*, Paris, L'Harmattan, 1997.

REICHHELD F.F., *The loyalty effect*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1996.

REICHHELD F.F., SASSER W.E., « Zero defections: Quality comes to services », *Harvard Business Review*, vol. 68, n°5, septembre-octobre 1990, pp.105-111.

REMY E., « Le lien social dans le marketing des services », *Revue française du marketing*, vol. 1, n°181, 2001, pp.97-108.

ROBERTSON T.S., « The process of Innovation and the Diffusion of innovations », *Journal of Marketing Research*, vol. 31, n°1, janvier 1967, pp.14-19.

- ROUSSEAU-DEVETTER S., DEVETTER F.-X., « Travail relationnel et contrôle hiérarchique : pourquoi La Poste modifie-t-elle les circuits de distribution des facteurs ? », IX^{èmes} journées de Sociologie du travail, Paris, 27 et 28 novembre 2003.
- ROYER I., « Les procédures décisionnelles et le développement de nouveaux produits », *Revue française de gestion*, n°139, juillet-août 2002, pp.7-25.
- SANDRIN M., « L'acheminement du courrier : un réseau adapté aux différents services », *Annales des mines, Série Réalités industrielles*, janvier 1995, pp.46-50.
- SAREN M.A., « A Classification and Review of Models of the Intra-Firm Innovation Process », *R&D Management*, vol. 14, n°1, 1984, pp.11-24.
- SASSER W.E., ARBEIT S., « Selling Jobs in the Service Sector », *Business Horizons*, vol. 19, n°3, juin 1976, pp.61-65.
- SAUSOIS J.-M., « La fin de l'exception française », *Revue française de gestion*, n°115, septembre-octobre 1997, pp.57-68.
- SCHEUING E., JOHNSON E.M., « A proposed model for new service development », *The Journal of Services Marketing*, vol. 3, n°2, 1992, pp.25-35.
- SCHMENNER R.W., « How Can Service Businesses Survive and Prosper? », *Sloan Management Review*, vol. 27, n°3, printemps 1986, pp.21-32.
- SCHÖN D.A., *Technology and Change*, New-York, Delacorte, 1967.
- SCHÖN D.A., *The Displacement of Concepts*, London, Tavistock, 1963.
- SCHÖN D.A., « Champions for Radical New Innovations », *Harvard Business Review*, vol. 41, n°2, 1963, pp.77-86.
- SCHUMPETER J.A., *Théorie de l'évolution économique : recherches sur le produit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris, Dalloz, 1999. Édition originale de la traduction française chez Dalloz en 1935. Traduction de : SCHUMPETER J.A., *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Leipzig, Duncker & Humblot, 1912.
- SEIGNOUR A., « Marketing interne : un état de l'art », *Recherche et applications en marketing*, vol. 13, n°3, 1998, pp.43-55.
- SHOSTACK L.G., « Designing services that deliver », *Harvard Business Review*, vol. 62, n°1, janvier-février 1984, pp.133-139.
- SHOSTACK L.G., « How to design a service », *European Journal of Marketing*, vol. 16, n°1, janvier-février 1982, pp. 49-63.
- SIRIEIX L., DUBOIS P.-L., « Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ? », *Recherche et applications en marketing*, vol. 14, n°3, 1999, pp.1-22.
- SMITH A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, Guillaumin, 1843. Deux tomes. Traduction de : SMITH A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London, Printed for W. Strahan and T. Cadell, 1776.
- SUNDBO J., « The service economy : standardization or customization ? A development dilemma for service firms and economic theory », Conférence internationale économie et socio-économie des services, Lille Roubaix, juin 2000, pp.35-55.
- SUNDBO J., « Modulization of Service Production », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 10, n°3, 1994, pp.245-246.
- SUNDBO J., GALLOUJ F., *Innovation in services*, SI4S Project synthesis, Step group, août 1998.

- SURPRENANT C.F., SOLOMON M.R., « Predictability and Personalization in the Service Encounter », *Journal of Marketing*, vol. 51, n°2, avril 1987, pp.86-96.
- SWANK C.K., « The Lean Service Machine », *Harvard Business Review*, vol. 81, n°10, octobre 2003, pp.123-139.
- TAKEUCHI H., NONAKA I., « The New Product Development Game », *Harvard Business Review*, vol. 64, n°1, janvier-février 1986, pp.137-146.
- TARONDEAU J.-C., « L'émergence du "sur-mesure". Les frontières entre marketing et production remises en cause par l'émergence du "sur-mesure" », *Économies et sociétés, Série Sciences de gestion*, n°8-9, août-septembre 1998, pp.377-394
- TARONDEAU J.-C., *Stratégie industrielle*, Paris, Vuibert-Gestion, 1993.
- TAYLOR F.W., *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper Bros., 1911.
- TÉBOUL J., *Le temps des services*, Paris, Les éditions d'organisation, 1999.
- TEISSIER C., *La Poste : Logique commerciale/Logique de service public*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- TERRASSE X., « D'une logique produit à une logique clients », *Annales des mines, Série Réalités industrielles*, janvier 1995, pp. 20-22.
- DU TERTRE C., *Contribution problématisée à l'élaboration de la stratégie qualité du groupe La Poste*, Rapport de fin de mission, ATEMI, décembre 2001.
- DU TERTRE C., « Intangible and Interpersonal Services: Toward New Political Economy Tools. The French Case », *The Service Industries Journal*, vol. 19, n°1, janvier 1999, pp.18-34.
- TEXIER L., « La stratégie de clientèle de l'entreprise de services », in DUMOULIN C., FLIPO J.-P. (éditeurs), *Entreprises de services : sept facteurs clés de réussite*, Paris, Les éditions d'organisation, 1991, pp.57-74.
- THÉVENET M., « Les dimensions oubliées de la relation client », *Éducation permanente*, n°137, octobre-décembre 1998, pp.121-128.
- THÉVENOT N., « Le recours aux services aux entreprises : une typologie des modes d'organisation », *Économies et sociétés, Série Économie et gestion des services*, n°2, juin 2000, pp.153-170.
- THOMKE S., VON HIPPEL E., « Customers as innovators : a new way to create value », *Harvard Business Review*, vol. 80, n°2, avril 2002, pp.74-81.
- THOMPSON V.A., *Bureaucracy and innovation*, Tuscaloosa, University of Alabama Press, 1969.
- TOFFLER A., *La troisième vague*, Paris, Denoël, 1980. Traduction de : TOFFLER A., *The Third Wave*, New York, William Morrow, 1980.
- TROTT P., *Innovation Management and New Product Development*, Londres, Financial Times Management, Pitman Publishing, 1998.
- URBAN G.L., HAUSER J.R., *Design and Marketing of New Products*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1993.
- USUNIER J.-C., « Consommation : quand global rime avec local », *Revue française de gestion*, n°110, septembre-octobre 1996, pp.100-116.
- VAN DE VEN A.H., « Central Problems in the Management of Innovation », *Management Science*, vol. 32, n°5, mai 1986, pp.590-607.
- VELTZ P., *Mondialisation, villes et territoires : l'économie d'archipel*, Paris, PUF, 2000.
- VERYZER R.W., « Key Factors affecting Customer Evaluation of Discontinuous New Products », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 15, n°2, février 1998, pp.136-150.

- VON HIPPEL E., *The source of innovation*, New-York, Oxford, Oxford University Press, 1988.
- VON HIPPEL E., « Lead-Users: Sources of Novel Product Concepts », *Management Science*, vol. 32, n°7, juillet 1986, pp.791-805.
- WARIN P., « Les relations de service comme régulations », *Revue française de sociologie*, vol. XXXIV, n°1, 1993, pp.69-94.
- WEICK K. E., « Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis », *Organization Science*, vol. 9, n°5, septembre-octobre 1998, pp.543-555.
- WELLER J.-M., « Les compétences de l'agent de bureau dépendent aussi de son guichet », *Éducation permanente*, n°141, octobre-décembre 1999, pp.69-82.
- WELLER J.-M., [1998a] « Abuse-t-on de la notion de relation de service ? À propos de la modernisation des administrations », *Éducation permanente*, n°137, octobre-décembre 1998, pp.9-21.
- WELLER J.-M., [1998b] « La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail*, vol. XL, n°3, 1998, pp.365-392.
- WELLER J.-M., « Le mensonge d'Ernest Cigare : problèmes épistémologiques et méthodologiques à propos de l'identité », *Sociologie du travail*, vol. XXXVI, n°1, 1994, pp.25-42.
- XUEREB J.-M., « Une redéfinition du processus d'innovation », *Revue française de gestion*, n°84, juin-juillet-août 1991, pp.96-104.
- YASSINE A., « A Conceptual Concurrent Engineering Model of Service Quality », *International Journal of Information and Management Sciences*, vol. 10, n°2, juin 1999, pp.37-52.
- ZARIFIAN P., *Bilan des recherches en sciences économiques et sociales animées par la Mission de la recherche 1995-2001*, Collection de la Mission de la recherche de La Poste, septembre-décembre 2001. Trois tomes.
- ZARIFIAN P., « Valeur de service et compétence », *Cahiers du genre*, n°28, octobre 2000, pp.71-96.
- ZEITHAML V.A., PARASURAMAN A., BERRY L.L. (1985), « Problems and strategies in Service Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 49, n°2, printemps 1985, pp.33-46.
- ZELENY M., *Towards Self-service Society*, New York, Columbia University Press, 1978.

Annexes

Annexe I :

Typologies des services

Il existe trois approches possibles de classification des services. Une première approche, économique, dont l'essence même se retrouve dans la tripartition de l'économie, définit les types de services selon une répartition fonctionnelle. Une seconde approche, davantage employée par le management et le marketing des services, classe les services en fonction de leurs caractéristiques de marché ou de production : elle se résume à un modèle tridimensionnel qui prend en compte la qualification de la main d'œuvre, le degré d'interaction entre le client et le prestataire et le degré de personnalisation. Une troisième approche classe les services en fonction de leur mode de production.

I. Classer les services en fonction de leur destination : les typologies fonctionnelles du service

La logique de tripartition de l'économie est à l'origine de plusieurs typologies qui classifient les services en fonction de leur rôle dans l'économie. Ces typologies distinguent généralement les services internes aux industries et à l'agriculture ; les services externes dont le but est de faciliter la marche de l'économie matérielle (distribution) ; et les services autonomes (enseignement, audiovisuel). Adaptée à la classification de Browning-Singleman [tirée de Téboul (1999)], cette typologie peut se résumer en six catégories de service :

1. les services internes aux industries extractives (agriculture et mines) ;
2. les services internes aux industries de transformation (construction, agroalimentaire, manufacturière, biens de première nécessité) ;
3. la distribution (logistique, communication, commerce de gros et détail) ;
4. les services destinés au producteur intermédiaire (la banque, l'assurance, l'immobilier, les services aux entreprises) ;
5. les services sociaux (santé, prévoyance, administration) ;
6. les services à la personne (à domicile, hôtel, réparations, teinturerie, divertissement)

Cette typologie n'est pas particulièrement utile pour la compréhension des systèmes de production et de conception dans les services, si même, en filigrane, se dessinent des modes de productions potentiels en fonction des destinataires.

D'autres typologies existent et elles ne sont pas forcément plus utiles. Distinguer les services marchands des services non marchands ne permet pas de distinguer deux modes de production et de conception différents. En revanche, distinguer les services aux particuliers des services aux entreprises a plus de sens, à suivre la thèse de Stéphane Jean (2002) qui montre que les services aux particuliers sont davantage standardisés et les services aux entreprises davantage réalisés sur mesure. Au demeurant, distinguer le service public du service privé se réduit aujourd'hui trop

souvent à comparer des temps de travail et une soi-disant efficience du service sans véritablement présenter des modes de production et de conception très différents : peut-être la dimension sociale ou relationnelle a-t-elle plus d'importance dans un cas ? Peut-être dans ce cas vaut-il mieux alors considérer comme critère de différenciation le degré d'interaction avec le client, sans prendre en considération une classification arbitraire qui ne permet pas de distinguer deux modèles *a priori* ?

D'autres typologies, plus évoluées, ne sont pas forcément plus utiles pour traiter la problématique de cette étude. Tel est le cas de la typologie établie par Jean Gadrey (1986) qui distingue quatre catégories.

1. Les services paraproductifs : les services s'appliquant principalement à des biens matériels pour en modifier ou en restaurer les caractéristiques utiles ; et les services destinés aux ménages s'appliquant principalement à leur personne physique.
2. Les services péri-productifs « incorporels » : savoirs productifs organisés. Ce sont de services (marchands ou non) destinés aux entreprises (ou aux administrations) qui ne s'appliquent pas principalement aux biens, mais conditionnent la production, son organisation et sa gestion.
3. Les services s'appliquant aux savoirs et capacités des individus dans la consommation finale.
4. Les services d'organisation et de gestion des unités économiques globales ou locales.

Cette typologie qui insiste davantage sur la destination du service, ne permet pas d'imaginer des modes de production et de conception distincts, pertinents pour guider la présente étude. Il en va de même de la classification que Christopher Lovelock (1983) propose en fonction de la nature du service et du bénéficiaire :

- les services destinés aux corps des personnes (santé, restauration, transport) ;
- les services destinés à des biens et autres possessions physiques (gardiennage, soins vétérinaires, transport de fret) ;
- les services destinés à l'esprit des personnes (éducation) ;
- les services destinés à des possessions intangibles (banques, assurance).

La plupart des typologies fonctionnelles ainsi présentées n'indiquent rien sur la relation de service qu'implique chaque type de service, sur le degré de matérialité, sur le temps de prestation : aucun des critères techniques de la production du service ne semble être pris en compte. Ceux-ci sont cependant pris en compte dans la typologie des services établie par Christian du Tertre (1999) et qui est basée sur le concept de « configurations productives » à partir des relations spécifiques qui s'établissent entre le travail, les technologies et les dispositifs organisationnels. Christian du Tertre estime que la prise en compte de ces relations permet de préciser les logiques de rationalisation économique sur la base desquelles sont réalisées les économies internes²⁹². Cette typologie est identique à celle de Jean Gadrey (1991) qui décompose toute activité de service en trois fonctions ou opérations selon le support de la prestation envisagée.

1. Les opérations de logistique et transformation de la matière [M] consistent à traiter des objets tangibles, c'est-à-dire à les transporter, transformer, entretenir, réparer. Pour

²⁹² « *The typology (...) is based on the specific relations that are established between labour, technologies and organisational mechanisms – what we designate by the term “productive configurations” – because these relations allow us to identify the logic of economic rationalisation that allows for productivity gains.* » [du Tertre (1999), p.19]

Christian du Tertre, ce type de service a connu une croissance fordienne dans les années 1970.

2. Les opérations de logistique et de traitement de l'information [I] consistent à « traiter » de l'information « codifiée », c'est-à-dire à la produire, la saisir, la transporter. Là encore, ce type d'opérations a connu, notamment avec les nouvelles technologies de l'information, un degré élevé de rationalisation de sa production.
3. Les opérations de service en contact ou relationnelles [R], que l'on peut également appeler opérations de servuction et dont le principal support est le client lui-même, consistent en un service direct. Dans cette configuration, pour Christian du Tertre, s'il existe des supports matériels qui favorisent l'exercice de la prestation, l'essentiel de l'activité productive est immatérielle.

Faïz Gallouj (1999) ajoute à cette décomposition fonctionnelle du service l'élément [K] qui représente les opérations de traitement intellectuel de la connaissance. Mais surtout, Faïz Gallouj (1999) utilise cette typologie pour présenter les trajectoires d'innovations dans les services, démontrant ainsi les intérêts de cette typologie dans le cadre de la présente étude. Cette décomposition fonctionnelle du service ainsi proposée apporte un éclairage particulièrement pertinent sur les caractéristiques du service rendu au client ainsi que sur ses modes de conception et d'organisation en amont [Hamdouch et Samuelides (2000)].

Dans un même souci de localiser et d'identifier les processus d'innovation, Abdelillah Hamdouch et Esther Samuelides (2000) proposent une typologie qui décompose la prestation en quatre types de services. Leur objectif est, entre autres, de pouvoir identifier la nature des services susceptibles de générer des innovations non technologiques. Les quatre types de service proposés sont « vecteurs distincts d'innovations organisationnelles et/ou commerciales qui introduisent des degrés de rupture variables de l'organisation de l'entreprise, de la nature de son offre et des conditions de son positionnement concurrentiel dans la dynamique des marchés » [Hamdouch et Samuelides (2000), p.5].

Ces quatre types de services sont :

1. les services-fonctions qui font référence aux services de coordination (des ressources, des compétences, des opérations) fournis par la structure sur laquelle s'appuie l'entreprise afin de concevoir, de finaliser et de porter son offre sur le marché ;
2. les services-outils qui découlent de l'utilisation par l'entreprise d'instruments (matériels ou immatériels : logiciels, méthodes, enquêtes...) permettant essentiellement de capter, de produire ou de diffuser un ensemble d'informations sur l'environnement interne ou externe ;
3. les services-produits qui constituent le cœur de l'offre des entreprises de services et où le contenu du service rendu correspond à un ensemble de caractéristiques intrinsèques, de spécifications techniques et de conditions opérationnelles de réalisation d'une prestation permettant de satisfaire un besoin donné ou de résoudre un problème spécifique au bénéfice d'un client ou d'un usager ;
4. les services-relations qui recouvrent l'ensemble des caractéristiques relationnelles qui naissent de l'interaction de l'entreprise avec ses clients, ses fournisseurs et ses distributeurs.

Abdelillah Hamdouch et Esther Samuelides (2000) restent conscients que la frontière entre ces quatre services n'est pas nette et qu'une prestation globale peut avoir des incidences sur chacun de ces services. Par ailleurs, cette grille a le mérite indéniable de mieux situer l'innovation en fonction de son type : organisationnelle, commerciale, technologique, *etc.* Toutefois, ces quatre services n'ont pas de place attitrée au sein de l'organisation, et il serait faux d'affirmer que les

services-fonctions sont l'exclusivité d'un service de conception central. Cette typologie se calque, en effet, difficilement sur les modèles d'organisation dans les services.

II. Classer les services en fonction de l'offre de services et du degré d'interaction

La littérature issue du management des services propose une multitude de classifications des services en fonction de la définition de l'offre. Même si la majorité de ces typologies convergent sur des critères relativement homogènes, il convient d'évoquer avant tout la typologie de Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) que l'on ne peut pas classer avec les autres car elle se construit autour des marchés de la société et non sur l'activité même du service : elle distingue le service de base d'un service périphérique. Le premier est la raison principale pour laquelle le client vient ou s'adresse à l'entreprise de services et il vise à satisfaire son besoin principal. Le second ne fait qu'ajouter de la valeur et n'est pas obligatoire pour accéder au service de base. Les enseignements de cette typologie dans la définition du processus de conception d'un service paraissent maigres. Cette première typologie ne sera donc pas développée. La distinction entre un service de base et un service périphérique n'est d'ailleurs pas reprise dans les typologies multidimensionnelles qui qualifient les modes de production de service.

En revanche, tout un ensemble de travaux a porté sur les caractéristiques des *inputs* et des *outputs*. Certaines typologies distinguent le degré de matérialité de la prestation : entre un service flexible basé sur les personnes et un service rigide basé sur l'équipement [Kotler (1980) ; Killea et Armistead (1983) ; Lovelock (1983)]. Ce type de typologie peut être utile puisqu'il permet de distinguer des opérations plus facilement industrialisables d'opérations plus facilement personnalisables, la conception des services rigides étant davantage en amont et la conception des services flexibles davantage partagée avec le personnel qui effectue la relation de service. « Les services relativement purs (tels que la coiffure ou le conseil) sont à forte teneur en main d'œuvre. Nous savons alors qu'ils n'offrent que peu de perspectives en gain de productivité, la durée du contact pouvant être difficilement réduite. » [Téboul (1999), p.28]

Au-delà du degré de tangibilité des opérations de service, Christopher Lovelock (1983) propose d'autres classifications en fonction des critères suivants :

1. la nature de l'acte de service en croisant la nature du destinataire (personne ou bien) en fonction de la nature de l'acte de service (tangible ou intangible) ;
2. la nature des relations avec les clients en croisant le type de relation clients-prestataire (relation sujette à une adhésion/souscription/abonnement, relation non formelle) et de la nature de la délivrance du service (continue, ponctuelle) ;
3. le degré d'adaptation du service au client en croisant le degré de personnalisation des caractéristiques du service (élevé, faible) et le degré d'aptitude du personnel en contact à répondre aux besoins des clients (élevé, faible) ;
4. le mode de fourniture de la prestation en croisant le degré d'étendue géographique (monosite, multisite) avec la nature de l'interaction entre le client et le prestataire (le client se déplace au guichet, le prestataire vient au domicile du client, la relation s'effectue par échange électronique ou téléphonique) ;
5. et l'importance de l'équilibre ou du déséquilibre entre l'offre et la demande.

C'est à travers ces critères que se dessinent l'intensité de la relation de service et les coûts engagés dans la distribution en fonction des degrés de standardisation et de personnalisation. Mais Christopher Lovelock (1983) reste toutefois peu explicite sur les modes de production que

peuvent engendrer ces critères. Il ne distingue d'ailleurs pas les différentes entités organisationnelles qui peuvent participer à la production du service (marketing central, *back office*, *front office*). Cependant, la combinaison de ces différents critères apporte des enseignements et des pistes à approfondir, notamment sur l'intensité de l'interaction, le degré de personnalisation de la relation ou le degré de permanence de la relation. Ce dernier élément joue d'ailleurs un rôle très important dans le processus de production comme l'a démontré Muriel Jougoux (1993). Il importe également de veiller à ne pas opposer trop rapidement les concepts de standardisation et de personnalisation qui peuvent être complémentaires, sans forcément être antagonistes [Jean (2002)].

Valarie Zeithaml, A. Parasuraman et Leonard Berry (1985) proposent d'autres critères pour classer les activités de service et certains d'entre eux peuvent correspondre à des critères déjà proposés par Christopher Lovelock (1983) :

1. la nature et les caractéristiques des consommateurs (particuliers/professionnels) ;
2. l'étendue géographique de l'activité de l'entreprise (locale, régionale, nationale) ;
3. la durée du bénéfice retiré par le consommateur (immédiat, court terme, long terme) ;
4. la nécessité de la présence du consommateur pour que soit réalisée la prestation (élevée, moyenne, faible).

Là encore, chacun de ces critères permet de définir l'offre de services, et leur combinaison peut être utile. Comme chacun sait, la nature des consommateurs peut avoir un impact sur le mode de production [Jougoux (1993), Jean (2002)] ; de même que la présence du consommateur peut avoir un impact dans la délivrance de la prestation. L'étendue géographique a certainement un impact puisque plus l'étendue sera importante, plus l'entreprise cherchera à standardiser ses services pour en minimiser les coûts. Quant la durée du bénéfice retiré par le consommateur, un autre critère traduit mieux la réalité de la relation avec le client : c'est celui du degré de permanence de la relation emprunté à Muriel Jougoux (1993).

Christiane Dumoulin et Jean-Paul Flipo (1991) n'apportent que peu de nouveaux éléments par rapport aux typologies de Christopher Lovelock (1983) et de Valarie Zeithaml, A. Parasuraman et Leonard Berry (1985). Ils cherchent à expliquer les problèmes de management en fonction de cinq critères :

1. le degré de tangibilité de l'*output* ;
2. la nature des clients (entreprises/particuliers) ;
3. le mode d'interaction (continu, personnel, ponctuel) ;
4. le mode de production (projet, atelier, chaîne) ;
5. et le mode de mise à disposition (multisite, monosite).

L'unique originalité de cette grille est le mode de production du service, mais d'autres typologies prouvent que le mode de production est souvent interprété comme le résultat de la combinaison des autres critères [Schmenner (1986) ; Thèvenot (2000)²⁹³].

Il est toutefois utile d'insister sur un critère que se retrouve plus ou moins explicitement dans les trois typologies de Christopher Lovelock (1983), Valarie Zeithaml, A. Parasuraman et Leonard Berry (1985) et Christiane Dumoulin et Jean-Paul Flipo (1991). Il s'agit du degré d'interaction avec le client, critère synthétique pour représenter la nature de la relation avec les clients et le degré de personnalisation de la prestation. Le degré d'interaction est, en effet, le critère

²⁹³ Cf. la présentation des modes de production de ces deux auteurs : Chapitre I.1, § II.3.3.

élémentaire de toutes les typologies multidimensionnelles qui ont pu être établies. « Le service est une prestation unique au cours de laquelle le client entre en interaction et utilise le personnel en interface. » [Téboul (1999) p.31]

Les travaux de Christopher Lovelock et Denis Lapert (1999) et James Téboul (1999) permettent d'affiner ce critère. Ces auteurs identifient plusieurs niveaux de contacts avec le client. Ou bien le niveau de contact est élevé ou dense : les clients doivent se déplacer en personne jusqu'aux infrastructures de l'entreprise et ils s'impliquent activement avec l'entreprise et son personnel tout au long du processus. « Les services à niveau de contact élevé impliquant directement le client en tant que personne physique et nécessitant de la part des consommateurs qu'ils entrent dans "l'usine" à service laissent apparaître au grand jour l'élément visible du système d'opérations de service. » [Lovelock et Lapert (1999), p.47] Ou bien le niveau de contact est moyen : le client se déplace mais ne reste pas pendant le processus ou n'a qu'un contact limité avec les personnels. Ou bien encore le niveau de contact est faible, bref et sporadique : il n'implique peu ou pas de contact physique entre le client et le fournisseur.

Le type de service avec un niveau de contact dense est plus difficilement standardisable et davantage personnalisé que les deux autres : notamment « les services à la personne, comme une coupe de cheveux ou une transaction financière, ont tendance à impliquer une relation face à face. Il n'y a donc pas d'économie d'échelle possible car chaque client est unique. » [Téboul (1999) p.16] James Téboul (1999) distingue ainsi les services stagnants des services évolutifs et des services en phase de stagnation. Les premiers ont des gains de productivité faibles, parce que la qualité est grandement proportionnelle au temps passé en contact avec le client. Les deuxièmes ont un contact client producteur qui peut être standardisé. Les derniers ont une productivité qui s'est d'abord améliorée de façon spectaculaire grâce à l'automatisation des activités de support, et qui, ensuite, se réduit graduellement au fur et à mesure qu'augmente le volume d'interaction à forte teneur en main d'œuvre.

Pour mesurer la participation du client, Christopher Lovelock et Denis Lapert (1999) tentent de déterminer si des processus différents donnent des niveaux différents d'implication du client. À partir de la typologie fonctionnelle de Christopher Lovelock (1983), ils aboutissent à la grille suivante.

Tableau 14 – Typologie des services en fonction de la nature de la cible et de la nature de l'acte

Quelle est la nature de l'acte de service ?	Qui reçoit le service ?	
	Personnes	Biens
Actions tangibles	Services s'adressant au corps des personnes. <i>Transport de passagers, services médicaux, salons de beauté</i>	Services s'adressant aux possessions physiques. <i>Transport de marchandises, maintenance d'équipement industriel, blanchisserie, soins vétérinaires</i>
Actions intangibles	Services d'adressant au mental. <i>Enseignement, théâtre, service d'information</i>	Services s'adressant à des possessions intangibles. <i>Banque, comptabilité, assurance</i>

Source : Lovelock et Lapert (1999), p.39

Christopher Lovelock et Denis Lapert (1999) constatent que lorsque le service est reçu par la personne, l'implication du client est beaucoup plus forte. Celui-ci doit investir du temps lorsque la nature de l'acte de service est intangible. Lorsque c'est un bien qui reçoit le service,

l'implication du client se limite souvent à faire la demande de service, à expliquer le problème et à payer la facture. L'intensité de la relation est alors beaucoup moins forte.

Ces classifications restent tout de même floues sur le degré de prescription du client dans la réalisation de la prestation. L'implication du client dans la production est certes connue mais son implication dans la conception est souvent moins abordée [Hatchuel (1994b)].

Les typologies qui prennent cette échelle de niveaux de contact, ont également comme défaut, outre l'oubli de la participation du client à la conception, celui de ne pas considérer la manière dont la relation peut être répétée. Ainsi Barbara Gutek, Anita Bhappu, Matthew Liao-Troth et Benett Cherry (1998) distinguent-ils les relations de service (*service relationships*) des rencontres de service (*service encounters*). Les relations de service ont lieu lorsque le client a un contact répété avec le même prestataire, les rencontres de services lorsque le contact est effectué à chaque fois avec un prestataire différent, et les pseudo relations de services lorsque le contact s'effectue avec un prestataire différent mais appartenant à la même compagnie. Il convient, en fait, de mesurer la confiance entre un client et un prestataire à travers les liens sociaux que la relation de service peut créer. Barbara Gutek, Anita Bhappu, Matthew Liao-Troth et Benett Cherry (1998) tirent de leur étude que les clients qui ont établi une relation de service avec un prestataire spécifique ont davantage d'interactions et sont davantage satisfaits que les autres. Toutefois, ces auteurs ne précisent pas la part de prescription de ce type de clients.

Malgré ces premiers défauts, le niveau de contact ou le degré d'interaction avec le client ne sont pas oubliés dans les classifications de Jean-Pierre Pitol-Belin (1992) et de Jean-Paul Flipo (2001) qui proposent de classer les services en fonction du positionnement stratégique voulu par l'entreprise. Elles distinguent, chacune, trois catégories.

1. L'option « gastronomie » ou « tertiaire supérieur » : la personnalisation est élevée, le contact avec le client est élevé et les compétences humaines sont généralement plus élevées.
2. L'option « formule » ou « boutiques de service » : il s'agit là du commerce traditionnel, avec un personnel qualifié et des équipements importants. Le niveau de personnalisation est moyen, la fidélisation de la clientèle se réalisant autour du concept de club ou de chaîne qui permet de réduire les coûts de démarchage et de distribution. Certains gadgets permettent de réduire le coût du personnel : machines à cirer, buffets, bordereaux de remise, automates, *etc.*
3. L'option « *fast-food* » ou « service de masse » : le processus de production est largement automatisé ou standardisé, le personnel est peu qualifié. Dans ce modèle, tout est orienté vers la recherche de réduction des coûts.

L'approche de Jean-Pierre Pitol-Belin (1992) est d'autant plus intéressante qu'il suggère à partir de ces trois catégories trois options de base de réseaux de distribution : distribution exclusive, sélective ou intensive. Les premiers personnalisent et se limitent à un marché local, les suivants standardisent pour reproduire. Jean-Pierre Pitol-Belin (1992) et Jean-Paul Flipo (2001) ont également l'intérêt de préparer aux typologies qui identifient les modes de production : chacune de ces trois options a, en effet, implicitement un modèle de production qui lui est propre.

III. Classer les services en fonction des modes de production

Jean-Pierre Pitol-Belin (1992) et Jean-Paul Flipo (2001) considèrent davantage leur typologie dans une optique de management stratégique que dans une optique d'étude des modes de production. C'est également le cas de nombreuses typologies multidimensionnelles issues du management des services qui aboutissent toutefois à distinguer les services en fonction de ces modes de

production : les services sur mesure, les services personnalisés, les services de masse, *etc.* Mais, tous ces termes méritent d'être correctement définis.

Les croisements de critères sont nombreux, ils aboutissent tous, peu ou prou, à des résultats équivalents en termes de personnalisation, de standardisation ou d'interaction. John Haywood-Farmer (1988) propose ainsi de classer les services en fonction du degré d'utilisation de la main d'œuvre, du degré de l'interaction et du degré de standardisation. James Téoul (1999) propose de croiser l'intensité de l'interaction (forte implication à *self-service*) avec la dimension résultat (solution variée, personnalisée et étendue à solution limitée et standard). Pour sa part, et non sa pertinence, Roger Schmenner (1986) classe les services en fonction du degré d'interaction et de personnalisation et du degré d'intensité du travail.

Tableau 15 – Typologie en fonction du degré d'interaction et du degré d'intensité du travail

Degré d'intensité du travail	Degré d'interaction et de personnalisation	
	Faible	Élevé
Faible	Service d'usine (<i>Service factory</i>) Compagnies aériennes, transport routier, hôtels	Service de détail (<i>Service shop</i>) Hôpitaux, service de réparation automobile
Élevé	Service de masse (<i>Mass service</i>) Détaillants, grossistes, écoles, banques de détail	Service aux professionnels (<i>Professional service</i>) Médecins, avocats, comptables, architectes

Source : traduit de Schmenner (1986), p.25

En modifiant la terminologie des deux entrées du tableau, Christiane Dumoulin et Véronique Vignon (1991) obtiennent les mêmes résultats que Roger Schmenner (1986). Le type de service est fonction, selon Christiane Dumoulin et Véronique Vignon, du degré de contact avec les clients (valeur ajoutée principalement dans le *back office*, hors du contact avec le client ; ou valeur ajoutée principalement dans le *front office*, dans l'interaction avec le client) et du degré de personnalisation du service (activités standardisées, procédurales, adaptées, peu routinières). Ils distinguent ainsi l'interaction de la personnalisation et ne prennent en compte l'intensité du travail qu'implicitement dans leur échelle de personnalisation. Cette distinction est d'autant plus pertinente que dans le cas des services de masse, la personnalisation est très faible mais l'interaction avec le client est importante.

Ces deux typologies conduisent à quatre catégories similaires.

1. Le service d'usine se caractérise par des activités de service fortement standardisées qui ont peu d'interaction avec le client. La gestion est de type industriel avec la standardisation des opérations, la spécialisation du travail, et la recherche d'économies d'échelle.
2. Le service de détail ou atelier offre des activités de service adaptées à la demande, mais il ne comporte que peu d'interaction avec le client.
3. Le service de masse est un service fortement standardisé avec un faible degré de personnalisation et d'adaptation. L'activité y est procédurale et requiert un degré important d'intensité du travail. L'interaction avec le client est tout de même non négligeable, la qualité du contact et de la relation étant décisive dans le choix du consommateur. « La standardisation peut permettre de produire en masse un service peu coûteux, en particulier si le client, formé, accède directement au service par un média

technologique, comme le guichet automatique de banque. » [Dumoulin et Vignon (1991), p.123]

4. Le service aux professionnels propose un traitement quasi-individuel des clients avec des prestations sur mesure établies par des spécialistes. Le degré de personnalisation est important, l'interaction également, les activités sont peu routinières.

Cette typologie est très suggestive sur les modes de production du service. Les modes de production de James Fitzsimmons et Robert Sullivan (1982), si même ils ne sont pas spécifiques aux services, s'y retrouvent en filigrane :

- le projet avec activité de durée assez longue, à faible volume, où le produit est complexe et unique ; le projet correspond aux services professionnels ;
- l'atelier (*job shop*) avec une activité de courte durée, un faible volume, un produit personnalisé ou à la demande ; l'atelier correspond au service de détail ;
- la chaîne (*line* ou *flow*) avec une activité de courte durée, un volume élevé, des produits standardisés et un système peu flexible ; la chaîne correspond au service d'usine et au service de masse sans véritablement les distinguer.

Ces trois modes de production apparaissent dans la typologie des modèles de production établie par Armand Hatchuel et Jean-Claude Sardas (1992), bien que ces derniers proposent une typologie plus précise en distinguant l'assemblage de la transformation.

Si même les typologies de Roger Schmenner (1986) et de Christiane Dumoulin et Véronique Vignon (1991) revêtent un intérêt incontestable, la principale critique est qu'ils ne prennent pas en compte la personnalisation des services de masse. La tendance actuelle est effectivement selon Joseph Pine (1993) de passer d'une production de masse (*mass production*) à une personnalisation de masse (*mass customization*). Dans le cas de la production de masse, la production est fortement standardisée et la personnalisation ne peut intervenir que dans le cadre d'une définition préalable des options de personnalisation par le concepteur du service. L'objectif de la production de masse est de développer, de produire, de vendre et de distribuer des biens et des services à des prix suffisamment bas pour une large diffusion. L'objectif de la personnalisation de masse est de développer, de produire, de vendre et de distribuer des biens et des services avec suffisamment de variété et de personnalisation pour répondre théoriquement aux besoins de chacun. Ce concept est d'ailleurs très proche du concept de différenciation retardée utilisé dans l'industrie [Tarondeau (1993) ; Ben Mahmoud-Jouini et Midler (1996)].

D'autres auteurs issus du management des services envisagent une classification des modes de production du service. Le premier, Nadine Thèvenot (2000), distingue les services selon la participation de l'utilisateur et la spécificité de ses besoins. Les seconds, Laurence Bancel-Charensol et Muriel Jougoux (1997), distinguent les systèmes de production de service en fonction de la participation du client et en fonction de la nature de la cible du service.

La typologie de Nadine Thèvenot n'indique pas véritablement les modes de production, bien qu'il soit possible d'en deviner la nature. L'on devine, en effet, que la participation active ou passive du client, ainsi que la spécification de ses besoins, auront un impact important sur le degré de personnalisation et le degré de standardisation du service. Il est également facile d'imaginer que plus les spécifications du client seront élevées et plus sa participation sera active, plus le mode de production s'orientera vers le projet pour justement obtenir des services co-produits. Les services standardisés et le libre-service de Nadine Thèvenot (2000) sont, en quelque sorte, le résultat d'une production à la chaîne. Le tableau 16 permet surtout de bien définir ce que l'on entend par personnalisation et par standardisation.

Tableau 16 – Typologie des services en fonction de la participation de l'utilisateur et de la spécificité de ses besoins.

Degré de spécificité des besoins	Participation passive du client	Participation active du client
Non spécifiques	Services standardisés : participation du client se limite à un acte d'achat	Libre-service : les relations restent impersonnelles alors même que les utilisateurs obtiennent par eux-mêmes le service.
Spécifiques	Services industrialisés : la prestation de service se caractérise par des étapes bien définies qui ne nécessitent que certaines adaptations.	Services personnalisés : logique d'individualisation du service.
Très spécifiques	-	Services co-produits : l'utilisateur doit posséder et développer certaines compétences particulières pour exprimer ses besoins et participer à l'obtention du résultat qui ne peut être connu à l'avance

Source : Thèvenot (2000), p.159

L'apport principal de Nadine Thèvenot (2000) se situe avant tout dans le tableau 17.

Tableau 17 – Typologie des modes d'organisation des activités de service

Conception	Production	Modes d'organisation des services	Exemples de service
Prestataire	Prestataire	« Acheter » Services standardisés	Études multi-clients
	Client	« Acheter » Libre-service	Consultation de bases de données
	Prestataire et client	« Produire ensemble » Services coproduits	Formation professionnelle
Client	Prestataire	« Sous-traiter » Services industrialisés	Nettoyage courant de locaux
	Client	« Réaliser soi-même »	Tous services
Prestataire et client	Prestataire	« Concevoir ensemble » Services personnalisés	Conditionnement à façon
	Prestataire et client	« Produire ensemble » Services coproduits	Conseil en organisation

Source : Thèvenot (2000), p.167

Nadine Thèvenot (2000) identifie dans cette typologie des modes d'organisation des activités de service en fonction des rôles du prestataire et du client. L'ensemble de la littérature du management des services a bâti la spécificité des services sur la participation du client à la production du service et Nadine Thèvenot résume les différentes situations possibles. Elle

présente surtout différents systèmes qu'elle classe en fonction de la participation du client à la conception du service. C'est là une contribution essentielle à la présente étude. La terminologie du mode d'organisation d'une prestation conçue et produite par le prestataire et par le client mérite toutefois d'être précisée en empruntant à Armand Hatchuel (1994b) le terme de co-prescription²⁹⁴.

Cependant, bien que la typologie de Nadine Thèvenot (2000) prenne en compte les concepteurs du service, son travail trouve sa faiblesse dans la représentation qu'elle a du prestataire comme un tout homogène et unique. En fait, elle ne distingue pas les éléments traditionnels de la production de service que sont le *back office*, le *front office* et le marketing central [Gadrey et Zarifian (2002) ; Téboul (1999)]. Quels sont les rôles dévolus à chacun ?

L'approche de Laurence Bancel-Charensol et Muriel Jougleux (1997) ne permet pas de répondre à cette question directement mais elle apporte davantage d'éléments de réponse que les autres typologies. Elle essaie justement de dépasser l'approche industrielle qui distingue le projet, l'atelier et l'usine en identifiant différents types de *front office* et de *back office*.

Tableau 18 – Typologie des systèmes de production de services

		Mobilisation de la ressource client dans le processus de production	
		Non	Oui
Production à cible unique	Humaine	Système de production « relationnel » <i>Soins corporels à domicile, coiffure, etc.</i>	
	Matérielle ou immatérielle	Système de production « technique »	Système de production « à ressource client technique »
Production à cibles multiples	Matérielle et immatérielle	<i>Service de réparation, service téléphonique</i>	<i>VPC, grande distribution, laverie automatique, etc.</i>
	Humaine, matérielle et/ou immatérielle	Mobilisation sur la cible humaine seule Système de production « technique et relationnel » <i>Restauration, enseignement, conseil financier</i>	Toutes cibles Système de production « interactif » <i>Bibliothèque en libre accès, conseil en organisation</i>

Source : Bancel-Charensol et Jougleux (1997), p.79

La typologie de Laurence Bancel-Charensol et Muriel Jougleux met en avant le client comme cible et ressource éventuelles de la production. Elle permet de distinguer les services pour lesquels la production se réalise principalement en face-à-face et dans lesquels le *front office* a un rôle essentiel (système de production « relationnel »), des systèmes pour lesquels le *back office* est davantage mobilisé dans la production (système de production « technique »). Cette typologie, qui permet d'avancer sur les agents mobilisés dans le système de production, ne présente toutefois pas beaucoup d'éléments sur les concepteurs du service.

Ces dernières typologies mettent en évidence l'inexistence d'un modèle standard de production pour tous les services. Les modes de production sont très hétérogènes et ils répondent en cela à la diversité et à la disparité des activités de service.

²⁹⁴ Cf. la définition de la co-prescription : Chapitre I.2, § I.1.2.

La majorité des typologies ainsi présentées s'intéresse donc particulièrement au client et ne détaillent pas les étapes du processus de production. L'application des modes de production de type usine, atelier ou chaîne n'est pas si évidente, notamment lorsque l'on regarde de plus près les spécificités du service.

Annexe II :

Modèles de processus d'innovation

Quelques modèles de processus d'innovation mentionnés et non présentés dans la thèse.

Pour les produits

Reale et Livian (1980)

1. La perception du besoin d'innover
2. La création/importation d'idées
3. La diffusion du projet dans l'entreprise
4. Son adoption par le centre de décision légitime
5. L'expérimentation
6. L'exploitation répétitive
7. La communication et la diffusion éventuelles de cette innovation auprès d'autres entreprises

Aoussat (1990)

1. Phase de traduction des besoins (comprenant l'analyse des besoins clients)
2. Phase d'interprétation des besoins (incluant la recherche des concepts ou idées)
3. Phase de développement ou définition du produit
4. Phase de validation du produit qui aboutit à la décision d'industrialisation ou commercialisation du nouveau produit

Urban et Hauser (1993)

1. L'identification des opportunités : il s'agit d'identifier le marché qui présente un fort potentiel et de produire les idées qui pourront servir de base à une innovation.
2. La conception (design) : dans cette phase, les idées sont évaluées et affinées afin d'être traduites en concepts correspondants aux besoins du marché.
3. Les tests.
4. Le lancement.
5. La gestion du profit : il s'agit ici d'appliquer les règles de gestion du cycle de vie du produit afin de maximiser le profit.

Crawford (1994)

1. Planification stratégique
2. Génération du concept
3. Évaluation pré-technique et développement technique
4. Commercialisation

Trott (1998)

1. Génération des idées
2. Test des idées
3. Tests de concepts

4. Analyse stratégique et financière
5. Conception du produit
6. Test de pré-lancement
7. Commercialisation.

Duchamp (1999)

1. Traduction du besoin : besoin identifié, traduction du besoin, cahier des charges fonctionnel.
2. Interprétation du besoin : interprétation du besoin (recherche de concepts), concepts directeurs validés, cahier des charges concepteurs.
3. Définition du produit : définition du produit, dossier produit.
4. Validation du produit : validation du produit, prototype, test utilisateur.
5. Si réussite du test, industrialisation.

Kotler et Dubois (2000)

1. Susciter les idées
2. Filtrer les idées
3. Développement et test de concept
4. Élaboration de la stratégie marketing
5. Analyse économique
6. Élaboration du produit
7. Tests de marché

Pour les services

Lovelock et Lapert (1999)

1. Développement stratégie nouveaux produits
2. Génération de l'idée
3. Évaluation
4. Test du concept
5. Analyse business
6. Développement
7. Test marketing
8. Commercialisation

Annexe III :

Chronologie de la modernisation de La Poste

Il s'agit d'une version plus complète de la chronologie publiée par Emmanuel de la Burgade et Olivier Roblain (2006). Cette chronologie a été bâtie essentiellement à partir des rapports d'activité de La Poste depuis 1991. Elle ne prétend pas être exhaustive et permet de donner une vision synthétique de la nature et de la fréquence des changements récents qui se sont opérés à La Poste.

	Changements de nature technique ou organisationnelle	Changements de nature commerciale	Changements de nature managériale
1991	<p>Plan d'automatisation du courrier : perfectionnement de la lecture optique, tri automatique des paquets, conteneurisation et traitement des objets plats. Mise en service de la première trieuse automatique d'objets plats (TOP) à forte capacité à Dijon.</p> <p>Plan informatique du courrier : les applications bouclage (calcul des flux de courrier et de la charge de travail) et CADI (contrôles et accueil des dépôts informatisés) sont généralisées à l'ensemble des centres de traitement du courrier (CTC).</p> <p>Développement de centres de diffusion spécialisés pour la distribution du courrier non adressé.</p> <p>Développement d'outils de pilotage avec les logiciels</p>	<p>Développement des forces de vente courrier et rénovation du système de commissionnement.</p> <p>Programme A200B de réaménagement des bureaux de poste. Trois espaces structurent ces bureaux : les automates qui favorisent le déroulement rapide des opérations simples, le guichet qui abandonne les vitres de sécurité, et un espace de conseil. Un point d'accueil oriente la clientèle.</p> <p>Industrialisation des changeurs de monnaie.</p> <p>Différenciation de la clientèle avec plusieurs offres envers les clients entreprise : création de la carte « société » qui identifie non plus un client mais une entreprise, permettant ainsi de supprimer les procurations et de simplifier l'ensemble des procédures ; créations de contrats tarifaires</p>	<p>Déconcentration avec une nouvelle organisation territoriale : création de huit délégations territoriales (qui remplacent les directions régionales) qui doivent libérer le siège des fonctions opérationnelles et impulser sur leurs territoires les éléments stratégiques et décisionnels nécessaires à leur développement. « <i>La Poste organisation cohérente et déconcentrée, répondant à un objectif majeur : mieux coller aux attentes de la clientèle.</i> »²⁹⁶</p> <p>Cette réforme contient dans sa définition le passage d'une logique de répartition des moyens à une logique de programmation des objectifs et des moyens correspondants en développant un processus de gestion où les indicateurs sur la situation financière, sur l'état des charges et des produits constituent les premiers outils de</p>

²⁹⁵ Chronopost TED 250 : enveloppe prépayée conçue pour l'envoi en service accéléré de documents d'un poids maximum de 250 grammes.

²⁹⁶ Yves Cousquer in *Rapport d'activité 1991*, La Poste, 1992. L'objectif annoncé de la nouvelle structure est de se rapprocher des besoins des clients.

	<p>Star pour connaître les résultats du bureau, Marco Polo pour connaître le marché acquis et le marché potentiel, Averti pour aider à cerner les caractéristiques d'un client.</p>	<p>pour les envois réguliers de courrier ; développement de relations contractuelles avec les entreprises de vente par correspondance (VPC).</p> <p>Nouveaux produits et services : le premier « Prêt-à-poster » avec l'enveloppe prépayée Distingo ; la lettre recommandée à signatures multiples ; le carnet de timbres autocollants ; l'enveloppe Chronopost prépayée²⁹⁵, <i>etc.</i></p> <p>Rénovation de la gamme Postimpact pour l'envoi adressé de courriers publicitaires pré-triés. Création des Postimpacts internationaux.</p>	<p>pilotage de l'entreprise. En parallèle, développement de l'audit interne et renforcement du contrôle.</p> <p>Le service du personnel est remplacé par la Direction des ressources humaines. La Poste assure désormais le recrutement et la promotion pour son propre compte. Elle s'oriente vers une gestion individuelle des carrières : entretiens individuels, évaluations, management par objectifs et résultats, motivation et promotion individuelle.</p> <p>Les managers sont évalués sur des objectifs quantitatifs énoncés dans un contrat de gestion, mais aussi sur des pratiques managériales.</p> <p>Constitution d'un vivier de 1 000 managers, destinés à prendre la responsabilité d'unités opérationnelles.</p> <p>Première enquête nationale sur le courrier par un institut de sondage indépendant.</p>
1992	<p>Schéma directeur de traitement du courrier : d'ici à 1995, mise en place d'une nouvelle organisation avec pour objectifs de réduire les coûts de production, d'améliorer et de fiabiliser la qualité de service. L'un des points de développement majeur demeure l'automatisation du traitement du courrier.</p> <p>Refonte de la chaîne d'approvisionnement des entités territoriales avec la mise en place de deux grands services chargés des approvisionnements nationaux et la mise en place de 33 magasins interdépartementaux.</p> <p>Mise en étoile du réseau aérien à partir de la nouvelle plate-forme de Roissy pour le transport aérien du courrier.</p> <p>Création de l'Agence pour la valorisation de l'innovation participative (AVIP) pour favoriser le développement d'idées sur le terrain.</p> <p>Développement d'un logiciel spécifique pour doter la force de vente courrier d'une base de données clients-prospects.</p> <p>Dans le cadre du programme « Avenir des métiers du courrier », projet de création de quatre nouveaux</p>		<p>Nouvelle classification du personnel « Avenir des métiers du courrier » : débutée en 1992 et achevée en 1994, la reclassement a successivement concerné les cadres supérieurs, les chefs d'établissement, les cadres, les agents de maîtrise et les autres personnels. En classifiant le personnel par fonction et en définissant le rôle de l'encadrement et les perspectives d'évolution de chaque fonction selon trois grands secteurs - la chaîne commerciale, les métiers de la gestion et les métiers du courrier - l'objectif annoncé par l'opérateur est de réduire les niveaux hiérarchiques, les cloisonnements et la parcellisation des décisions. Il s'agit de réorganiser les bureaux et les centres de tri du courrier en renforçant les responsabilités et l'autonomie des cadres et des agents de maîtrise. Cette réorganisation instaure quatre niveaux hiérarchiques par centre de production, chef d'établissement compris.</p> <p>La promotion interne s'effectue désormais par l'examen d'aptitude (EDA) qui permet le passage au niveau de fonction immédiatement supérieur, et par le concours interne qui permet de franchir plusieurs niveaux de fonction.</p>

	<p>métiers : pilote de machine tri, guichetier-réceptionniste interne, gestionnaire de conteneurisation, et facteur de secteur (chargé d'animer une équipe de facteurs et d'assurer la continuité du service sur une zone géographique donnée). La création de certains de ces métiers ne sera effective qu'en 1993.</p>		
1993	<p>La modernisation des structures d'exploitation se poursuit, préparation d'un schéma directeur de traitement du courrier, développement de nouveaux outils de gestion industrielle et de suivi de production, rénovation de la distribution.</p> <p>Pour les opérations manuelles qui précèdent la tournée du facteur, La Poste met en place une nouvelle génération de casiers de tri dont l'ergonomie améliore les conditions de travail des facteurs et renforce la qualité de service.</p> <p>Mise en place de tournées spécifiques dédiées à la distribution du courrier aux entreprises.</p> <p>Développement de système informatiques : outils de simulation, de cartographie et de modélisation pour rechercher des itinéraires optimisés pour les tournées (« référentiel local distribution »), outils de mesure de la productivité.</p> <p>Mise en place de la nouvelle comptabilité en partie double. Installation du logiciel de comptabilité Syclade.</p> <p>Création de la mission Télépost pour travailler sur les nouvelles technologies et la communication électronique.</p> <p>Développement de la messagerie électronique interne SUMER.</p> <p>Création d'un centre pour mettre en place une offre de courrier hybride : combiner le traitement électronique et le traitement postal classique en éditant et fabriquant le courrier avant de l'injecter dans le réseau postal.</p>	<p>Achèvement de l'informatisation des bureaux et du projet d'aménagement des bureaux A200B.</p> <p>Programme « Acteur-Guichet » pour développer le potentiel commercial des guichetiers.</p> <p>Nouvelle dynamique commerciale autour du produit Distingo : mise en place d'opérations de marketing direct, de concours proposés à la clientèle, et de challenges au sein de la force de vente.</p> <p>Différenciation de la clientèle avec la création du Service national des grands comptes qui prend en charge la gestion commerciale de 55 clients qui réalisent plus du quart du chiffre d'affaires courrier.</p> <p>Développement de nouveaux produits et services pour les entreprises : offre « hors norme » pour les clients titulaires d'un contrat Colissimo ou Coliéco ; service « spécial 9h » développé par Chronopost pour les entreprises travaillant avec des réseaux nationaux de distribution de pièces de rechange ; mise en place du délai garanti pour le Post-Contact en proposant la distribution en trois jours pour les dépliant et autres courriers promotionnels ; création de points de dépôts et de distribution spécifiques dans les zones industrielles et immeubles d'affaires, création d'espaces réservés dans les bureaux de poste ou dans des boutiques séparées (les « Carrés Pro »).</p> <p>Pour le grand public : création du timbre à validité permanente, refonte de l'offre internationale (Chronopost, prioritaire, économique) avec 6 zones tarifaires.</p> <p>Création d'un service clientèle dans chaque centre financier.</p> <p>Création du service après-vente courrier « Merci » avec un numéro vert.</p>	<p>Dans la lignée de la réforme impulsée en 1991 avec la création des délégations territoriales, mise en place, au 1^{er} janvier 1993, des 231 premiers groupements postaux dans 47 départements. Il s'agit de structures d'animation commerciale, de communication et de concertation avec les partenaires extérieurs et avec le personnel, qui doivent permettre de se rapprocher des préoccupations du terrain et de renforcer la déconcentration opérationnelle.</p> <p>Généralisation de l'entretien d'appréciation annuel en remplacement de l'ancien système de notation. Chaque postier doit ainsi faire le point, en tête-à-tête avec son supérieur hiérarchique, sur son activité, ses compétences, la qualité des résultats de son travail mais aussi sur ses projets professionnels.</p>

1994	Mise en place des plates-formes régionales dédiées au traitement de la messagerie. Première étape de la scission entre la production du courrier et celle du colis.		
1995		<p>Dans les services financiers, différenciation de la clientèle avec la mise en place des conseillers spécialisés en patrimoine.</p> <p>Première convention régionale sur la politique de la ville. La Poste s'engage à maintenir une présence postale adaptée aux besoins, à mettre en place interprètes et écrivains publics, à assurer des permanences d'accueil et à organiser des groupes de travail en partenariat avec d'autres services publics.</p> <p>Nouveaux produits et services aux entreprises : création du Colissimo entreprise à délai garanti associant de multiples services (collecte, remise, assurance, preuve de distribution) ; création du serveur national Coliposte qui permet d'informer en temps réel sur la distribution des Colissimo entreprises.</p> <p>Nouveaux produits et services pour le grand public : création de la première gamme de « Prêts-à-poster » illustrés sur les thèmes des Fables de La Fontaine ou de Noël (Joyeux Noël et Meilleurs vœux).</p>	<p>Création de la direction de la branche messagerie – traitement et du transport de colis – qui devient une branche autonome de l'activité courrier. Elle coordonne trois opérateurs postaux : l'opérateur interne positionné sur le monocolis rapide, Chronopost sur le monocolis express, et Tat Express, spécialiste du fret express.</p> <p>Mise en œuvre des filières professionnelles : gestion, comptabilité, achats, chaîne commerciale, ressources humaines, communication et sécurité.</p>
1996	<p>Remise en forme de l'infrastructure colis et refonte complète du traitement des paquets. Les anciens 95 centres de tri départementaux sont remplacés par une organisation plus concentrée qui a pour objectif de réduire les points de rupture et les transbordements au cours de l'acheminement.</p> <p>Le vélo du facteur : les facteurs participent à l'élaboration du cahier des charges et aux tests de prototypes.</p> <p>Nouvelle organisation des « sacs directs », sacs préalablement triés par les clients, déposés en un nombre restreint de points de départ et destinés à un</p>	<p>Dans les services financiers, création du poste de conseil spécialisé grand compte / entreprise et formation de 120 commerciaux pour ce poste.</p> <p>Amélioration du <i>merchandising</i> avec des tests de prototypes de vitrines, de présentoirs et d'automates de produits prêts-à-poster.</p> <p>Mise en place d'un challenge des ventes associé à la coupe du monde de Football 1998.</p> <p>Premier programme de fidélisation dans les services financiers : la carte de paiement internationale Adésio permet d'accumuler des points donnant droit à des</p>	<p>Division des activités de La Poste en quatre branches : le courrier, les colis, les services financiers et le réseau grand public. « <i>L'objectif de cette évolution est de renforcer la professionnalisation des organisations et de rapprocher La Poste des attentes de chacune de ses clientèles pour mieux les satisfaire</i> »²⁹⁷.</p> <p>Vaste opération de reclassification des bureaux de poste : 12 000 bureaux ont été réévalués selon de nouveaux critères tenant compte de leur activité et de leur chiffre d'affaires. Il s'agit officiellement d'harmoniser les intérêts individuels des chefs d'établissement avec les intérêts de l'entreprise.</p> <p>Le dispositif de reclassification lancé en 1992 est</p>

²⁹⁷ Rapport annuel 1996, La Poste, 1997.

	<p>nombre restreint de points d'arrivés (les 627 bureaux distributeurs).</p> <p>Individualisation du traitement des flux stratégiques : courrier d'entreprise à distribution exceptionnelle (CEDEX) ; courrier mécanisable des vepécistes (VEPEX) ; courrier publicitaire pré-trié (Postimpact) ; colis de la VPC ; presse ; trafic international.</p> <p>Projet « Match 2000 » de modernisation des centres de traitement du courrier.</p> <p>Mise en place d'un système d'information et de régulation afin d'anticiper les sources d'engorgement dans les circuits d'acheminement. Instauration de huit centres de régulation automatisés afin d'y orienter le courrier qui ne peut pas être traité dans le circuit habituel.</p> <p>Expérimentations sur le suivi informatique des objets.</p>	<p>réductions sur des services de La Poste.</p> <p>Création de Télépost, service de courrier électronique de La Poste.</p> <p>Nouveaux produits : Diligo bouteille, Diligo CD/video.</p>	<p>désormais achevé pour le personnel fonctionnaire. Ce processus est étendu en 1996 aux agents contractuels en CDI.</p> <p>Lancement de l'opération « Ecoute et Dialogue » pour favoriser l'expression des postiers.</p>
1997	<p>Création d'un réseau spécialisé dans la distribution de la publicité non adressée.</p> <p>Création de la marque Dilipack qui a pour vocation de devenir le <i>leader</i> sur la marché du monocolis rapide d'entreprise à entreprise (B-to-B). Mise en place de 4 centres de transit, de 36 agences et de 150 bureaux de poste pour partie dédiés à Dilipack.</p> <p>Lancement du premier processus de certification ISO 9002 dans 6 centres de tri.</p> <p>Scannérisation des chèques et modernisation de l'organisation des services de production des Centres régionaux des services financiers.</p> <p>Lancement d'un nouveau système d'information (Sirocco) qui permet aux bureaux de gérer en temps réel et directement tous les contrats d'un client.</p> <p>Élaboration d'un outil de géomarketing pointu intégrant la densité de la population, la présence de la concurrence, l'identification des flux journaliers domicile-travail et domicile-commerces pour aider à la création ou à la relocalisation des bureaux.</p>	<p>Mise en place d'un réseau d'animateurs de vente grand public pour développer le professionnalisme des guichetiers, des conseillers financiers et des chefs d'établissement.</p> <p>Segmentation de la clientèle des services financiers (projet ALICE) et mise en place d'une nouvelle organisation commerciale qui permet de profiter de cette segmentation et de proposer l'offre appropriée à chaque segment.</p> <p>Lancement du projet Cyberposte qui a pour objectif d'équiper à terme 1 000 bureaux avec des bornes d'accès Internet.</p> <p>Nouveaux produits et services pour les entreprises : lancement de Post-Cible, service de location d'adresses qualifiées pour les <i>mailings</i> des PME-PMI ; développement du Colissimo suivi pour la VPC (suivi informatique, sécurisation des envois, délais garantis, service après-vente).</p> <p>Dans l'offre des services financiers, à noter le placement Forfaylis, novateur, qui propose un horizon de placement dont la performance est adossée aux résultats à échéance du CAC 40. La Poste a été le premier établissement financier à proposer ce type de montage.</p>	<p>Recrutement des emplois jeunes pour occuper une fonction d'accueil dans 1 400 bureaux.</p>

1998	<p>Mise en place d'une structure interne entièrement dédiée à l'activité de livraison de colis aux particuliers : Coliposte.</p> <p>Dans le cadre de l'aménagement et de la réduction du temps de travail, des schémas d'organisation possible sont étudiés sur différents sites pilotes.</p> <p>Développement d'outils de mesure et de traitement de la durée d'attente. Un logiciel est mis à la disposition des établissements et des plans d'action seront proposés.</p> <p>Le logiciel de lecture automatique optique DocuPoste développé par La Poste lui permet d'obtenir le marché de la saisie du recensement de 1999.</p> <p>Le logiciel SIPNA est mis en place pour améliorer la distribution de la publicité non adressée en assurant la gestion des contrats, la facturation et le suivi de la distribution.</p> <p>Expérimentation de la clef électronique pour les facteurs afin de sécuriser les accès aux boîtes aux lettres. Création de la société MODEUS en charge du développement du porte monnaie électronique.</p> <p>La gestion financière des fonds des comptes courants postaux qui était jusqu'à présent confiée au Trésor est désormais confiée à La Poste.</p> <p>Création de la clef Vigik, système d'accès aux immeubles pour les facteurs.</p>	<p>Élaboration et déploiement du plan « mini-attente » : dans les 1 550 bureaux les plus importants, l'objectif est de ne pas avoir plus de 5 minutes d'attente par personne. À partir de données recueillies avec précision, demi-heure par demi-heure pendant une semaine, un logiciel opère des extrapolations et livre des modélisations sur les rythmes d'ouverture des guichets. Chaque chef d'établissement réalise les analyses et les simulations complémentaires pour aboutir au planning optimal.</p> <p>Mise en place de challenges pour mesurer l'accueil dans les bureaux de poste avec des « visiteurs mystères », véritables « goûteurs d'ambiance ». Trois ans plus tard, en 2001, ce sont 7 000 bureaux qui sont visités anonymement deux fois par an pour évaluer la qualité de l'accueil sur une liste de 60 critères (accueil, service, information, propreté, affichage, temps d'attente...).</p> <p>Dans le cadre de l'animation commerciale, lancement d'un concours de dessin dans les écoles sur le thème « dessine moi l'an 2000 » : le plus beau dessin est édité en timbre.</p> <p>Mise en place d'une offre de marketing direct : le déploiement de Postdirect offre aux petits annonceurs des services de création, fabrication et traitement logistique des <i>mailings</i>.</p> <p>Création du premier timbre rond.</p> <p>Lancement sur Internet du service en ligne de suivi des colis de Chronopost et de Tat Express. Le client a la possibilité d'accéder à la dernière position de son colis, de visualiser la preuve de livraison signée, de l'imprimer ou de l'envoyer par fax.</p>	<p>Accord sur la promotion des agents contractuels après 3 ans d'ancienneté.</p> <p>Lancement de forums, de lieux d'information et de sensibilisation, pour assurer la promotion interne des métiers où des besoins de recrutement existent.</p>
------	---	--	--

1999	<p>Création, en partenariat avec la Sagem, de Certinomis, autorité de certification commune pour les échanges électroniques.</p> <p>Test des premiers automates de distribution de Prêts-à-poster dans les bureaux.</p> <p>Création d'une holding des filiales Colis et Logistique.</p>	<p>Dans le cadre de l'accueil, un nouvel aménagement des bureaux - « espaces guichets » - est testé dans 19 bureaux.</p> <p>Lancement d'une offre de traitement de facturation destinée aux entreprises « Pas.rel » : service de traitement intégré de la facturation interentreprises dans lequel La Poste, grâce à sa filiale Post@xess, est tierce partie de confiance.</p> <p>La Poste offre gratuitement des adresses électroniques (@laposte.net) qui ont vocation à suivre leurs possesseurs toute leur vie.</p> <p>Coliposte renouvelle entièrement sa gamme avec de nouveaux formats d'emballage prépayés et un service de traçabilité informatique du colis.</p> <p>Création du Service clients courrier entreprise.</p> <p>Création d'un site Internet pour les services financiers.</p> <p>Ventes de produits tiers dans le réseau de distribution avec les cartes de téléphone Kertel et des coffrets de téléphonie mobile.</p>	<p>Accord cadre du 17 février 1999 qui prévoit une organisation de l'ensemble des services avec un dispositif de négociation décentralisé.</p>
------	---	--	--

2000	<p>Expérimentation de l'équipement des facteurs en terminaux personnels pour lire les codes barre dans le cadre du programme de suivi informatique des objets. En définitive, les terminaux seront installés dans les centres de distribution et les facteurs ne seront pas équipés individuellement.</p> <p>Réorganisation de la distribution de la publicité non adressée avec la distribution par les facteurs dans les zones rurales et une distribution dédiée dans les zones urbaines.</p> <p>Externalisation de la gestion de la flotte de véhicule.</p> <p>Le holding regroupant les filiales et participations dans le colis et la logistique est rebaptisé Géopost. Au sein des participations de Géopost, Tat Express met en place un nouveau réseau d'acheminement de la messagerie et ouvre un nouveau hub à côté de Melun ; Dilipack est restructuré autour de 8 directions régionales, 38 agences et 3 hubs.</p> <p>Acquisition de DPD France. Naissance d'AIRPOST après le désengagement d'Air France dans l'Aéropostale (en charge de l'acheminement aérien du courrier).</p>	<p>Dans le cadre de l'aménagement et de la réduction du temps de travail, des tables rondes sont organisées pour recenser les attentes du clients. Parmi les préconisations retenues : développement des horaires d'ouverture tardifs, ouverture de certains bureaux le samedi, amélioration de la qualité de la distribution le samedi.</p> <p>Lancement de l'offre packagée Axepro : réalisation de plates-formes de commerce électronique destinée aux PME-PMI.</p> <p>Dans les services financiers : création du premier <i>package</i> forfaitaire réunissant plusieurs produits : la convention de compte Adispo ; et lancement des « comptes professionnels » souscrits à la fois par des professions libérales, des artisans ou des commerçants.</p> <p>Lancement d'illiclic.com portail d'accès Internet qui offre l'accès à un bouquet de services sélectionnés.</p> <p>Développement de Mailev@ : service qui permet de simplifier et d'accélérer les envois en nombre de courrier physique ou de télécopies à partir d'une simple messagerie électronique.</p> <p>Expérimentation d'un centre d'appel clients entreprise avec un numéro Indigo.</p>	<p>Projet SOFT - Schéma d'optimisation des fonctions transversales - : mise en place, au niveau des délégations puis au niveau des directions départementales, de fonctions transversales supports (ressources humaines et relations sociales, communication, et gestion financière).</p> <p>Création d'une « école du dos » pour les actions de formation sur les bons gestes lors de la manipulation des charges.</p>
2001	<p>Cessation d'activité pour l'opérateur interne Dilipack (en charge du monocolis rapide inter-entreprises), et du réseau DPD, tous les deux fortement déficitaires et jugés non rentables.</p> <p>Première certification ISO 9002 de centres de distribution du courrier.</p>	<p>Expérimentation d'un accord avec la Fédération des entreprises de vente à distance (FEVAD) qui met en place un engagement contractuel sur les délais de distribution des campagnes de <i>mailings</i> adressés.</p> <p>Lancement pour le grand public de la lettre suivie, des Prêts-à-poster internationaux, du service Vidéoposte Net Bourse (achat et vente de titres en ligne).</p> <p>Dématérialisation du livret A : les livrets sont remplacés par des cartes de retraits et l'envoi d'un relevé à chaque opération.</p> <p>Vente en grande surface des produits postaux.</p>	<p>Projet NDO - Nouvelle déconcentration opérationnelle - : dans la poursuite du projet SOFT, segmentation des établissements postaux en deux entités distinctes : le bureau de poste grand public (guichets) et le centre courrier (tri, acheminement et distribution du courrier). Les deux établissements sont placés sous le pilotage de deux directeurs distincts : le chef d'établissement grand public et le directeur de centre courrier.</p> <p>Mise en place du premier accord d'intéressement sur la période 2001-2003. L'objectif annoncé est de faire participer chacun aux résultats sur une base commune.</p> <p>Instauration de deux nouvelles instances de dialogue : la commission d'échange sur la stratégie de La Poste pour associer les syndicats à la réflexion stratégique et aux enjeux majeurs ; et la commission de dialogue social pour</p>

			étudier l'impact des évolutions de l'entreprise sur le fonctionnement et l'organisation du travail.
2002	<p>Test de chargement des colis en vrac dans les véhicules Coliposte pour optimiser le transport et la manutention.</p> <p>Test de plate-forme pour Chronopost.</p> <p>Restructurations au sein de Géopost : fermeture de Chronopost UK, cession de Chronopost Canada, fusion de Chronopost et Tat Express au Benelux.</p> <p>Ouverture de la vente de quartiers lettre aux agents contractuels²⁹⁸.</p> <p>Création de Géodia, système d'information géographique de l'organisation de la distribution adresse.</p> <p>Création de Pildi, logiciel de pilotage de la distribution (comptabilisation des flux de courrier dans les établissements).</p>	<p>Expérimentation de « points poste » commerçants : mise en place de partenariats avec des commerçants mandatés pour distribuer des produits postaux.</p> <p>Expérimentation d'une nouvelle offre baptisée Tem'post pour les clients les plus importants : La Poste s'engage contractuellement sur les délais et verse des pénalités au client en cas de retard constaté. Cette offre est lancée en 2003 pour les 100 grands comptes de l'activité courrier qui génèrent 25% du CA.</p>	<p>Instauration de l'« Espace Temps Communication » : chaque mois pendant une heure, le manager de proximité explique à son équipe les choix stratégiques du groupe La Poste et écoute leurs préoccupations comme leurs suggestions.</p> <p>Ouverture du site Intranet de la Direction des ressources humaines.</p>
2003	<p>Les marchés du courrier de plus de 100 grammes et du courrier international sortant sont libérés. Le groupe La Poste devient un opérateur de service universel soumis à une autorité de régulation</p> <p>Acquisition de Delta Diffusion, principal concurrent pour le publipostage non adressé.</p> <p>Plan « Cap Qualité Courrier 2007 » : mise en place d'un lourd programme d'investissements destinés à la réingénierie de l'appareil de production : automatisation et rationalisation des chaînes de production, réorganisation du réseau des centres de traitement et utilisation optimale des différents modes de transport. La Poste doit notamment s'adapter à de nouvelles réglementations sur les vols de nuit qui l'oblige à renforcer le réseau routier et à penser au réseau TGV. Ce programme s'est traduit par la</p>	<p>Nouvelle segmentation de la clientèle pour les services financiers (projet ALICE 2) avec 22 profils correspondant à des attentes précises, et regroupés en quatre niveaux de relation personnalisée.</p> <p>Création de forces de vente dédiées par segment, du vendeur généraliste au conseil expert en passant par le gestionnaire de clientèle.</p> <p>Lancement de l'offre Geomail, solution d'<i>e-mailing</i> de proximité, par Mediapost.</p> <p>Lancement d'un offre d'accès à Internet.</p> <p>Création des timbres poste personnalisés, de la carte postale rematérialisée envoyée à partir d'une image téléchargée.</p> <p>La Poste et Federal Express signent la reconduction pour 10 ans de leur accord opérationnel en vigueur depuis le 1^{er}</p>	<p>Projet RDM - Responsabilisation du management - : mise en place d'une nouvelle organisation ramenant de 5 à 3 le nombre de niveaux hiérarchiques au sein de La Poste : un niveau local, un niveau territorial et un niveau national. L'objectif annoncé est d'accélérer la décentralisation des responsabilités opérationnelles afin d'améliorer le service au client.</p> <p>Décentralisation de la gestion des ressources humaines : les managers locaux ont davantage de pouvoir en termes d'appréciation, de développement des compétences des collaborateurs, de discipline, et de recrutement.</p> <p>Simplification des fonctions et mise en place progressive d'une gestion du personnel fondée sur la reconnaissance des compétences acquises.</p>

²⁹⁸ Les quartiers lettre sont les zones de distribution attribuées aux facteurs. La « vente » d'un quartier est le mécanisme d'attribution d'une zone vacante. Seuls les agents fonctionnaires pouvaient jusqu'en 2002 participer à une « vente », et le mécanisme d'attribution privilégiait généralement l'ancienneté.

	<p>relocalisation des centres de tri de Rouen et Strasbourg, par l'ouverture de la plate forme de traitement du courrier international (hub) de Roissy, par la poursuite de la mise en place de machines de tri grand format, de machine de tri petit format, par l'équipement de 7 nouveaux sites en vidéocodage, par la réalisation de 111 opérations de regroupement de la distribution dans les zones rurales.</p> <p>Construction de la plate-forme courrier de Melun Sénart, première d'une nouvelle génération de plates-formes industrielles. La plate-forme de Paris-Nord, construite en 2004, est présentée comme la plate-forme la plus moderne d'Europe.</p> <p>Mise en œuvre d'un plan de convergence des systèmes d'information, unifiant entre autres les procédures d'expédition et de suivi, des activités de messagerie du groupe.</p> <p>Création du réseau dédié au monocolis rapide avec l'ouverture des sept premières agences Coliposte.</p>	<p>janvier 2001, permettant aux clients de La Poste de bénéficier de l'accès au réseau aérien européen et intercontinental de Federal Express.</p>	
2004	<p>Restructuration des métiers du guichet en 3 niveaux de compétences : le déploiement commercial s'appuie sur le guichetier, relayé par des conseillers clientèle ou financiers qui développent la relation basée sur la connaissance du client.</p> <p>La distribution de la publicité non adressée en zone urbaine est confiée à la filiale Mediapost et redéployée sur 170 plates-formes ouvertes en un an.</p> <p>Dans le cadre de la création du réseau de distribution dédié pour le monocolis rapide, Coliposte assure désormais en direct la livraison de tous les colis dans Paris.</p> <p>Mise en place d'un système de comptabilité permettant d'identifier la marge d'exploitation de chaque activité.</p>	<p>Création des nouveaux métiers de superviseur télévente ou de conseiller direct.</p> <p>Lancement du projet « Raviver 4000 » : l'objectif est de rénover au moins 4 000 bureaux d'ici à 2007 : rénovation, coup de peinture, mise à niveau de l'éclairage, du <i>merchandising</i> et de la signalétique.</p> <p>La poste grand public développe une offre de nouveaux services citoyens en expérimentant la collecte des piles, des cartouches d'imprimantes et des téléphones portables usagés.</p> <p>Création de la lettre recommandée électronique : émise 24h/24 <i>via</i> Internet par le client, elle est imprimée, mise sous pli et affranchie par la filiale Mailev@.</p> <p>Lancement de la carte pro pour les clients professionnels.</p>	<p>Le projet RDM se poursuit. En première ligne, le chef d'établissement dirige son établissement comme une entreprise performante. Il est doté de nouvelles marges de manœuvre comme l'appréciation des compétences de ses collaborateurs et la reconnaissance des réussites. Au niveau départemental, le directeur de Groupement postal est responsable de la performance de chacun des établissements qu'il anime tandis que le directeur de La Poste impulse, conseille et contrôle l'efficacité des actions entreprises. Le directeur exécutif, rattaché au Siège, doit s'assurer que tous les départements placés sous son autorité sont en position de réussir et d'améliorer leurs résultats.</p> <p>Signature des accords de Vaugirard qui ont pour objectif de pérenniser l'emploi au Courrier, avec la transformation de CDD en CDI, et la conversion des temps partiels en temps complets.</p>
2005	<p>Nouvelle génération de casiers de tri, nouveaux vélos, informatique embarquée pour les facteurs.</p>	<p>Plan « Cap Relation Client 2007 » : plan national de modernisation des points de contacts. Ouverture de 24 bureaux pionniers, laboratoires de recherches et</p>	<p>Signature d'un accord sur la formation professionnelle, le développement et la valorisation des compétences et des qualifications.</p>

		<p>d'innovations : ils vont tester de nouvelles formes d'organisation et d'accueil des clients. Plusieurs espaces sont proposés au client : retrait et dépôt rapide des objets courrier et colis, guichets dédiés au conseil et à la vente, comptoir réservé aux professionnels, espace libre-service et automates, et espace « banque » clairement identifié pour que les conseillers financiers puissent accueillir leurs clients.</p> <p>Parallèlement, les bureaux pionniers testeront une gamme de nouveaux services : carterie, papeterie, chèques cadeaux, services citoyens, services à la personne ou encore services dits « marchands » comme l'accès à Internet <i>via</i> le WI-FI, le développement de photos numériques, ou encore une offre de billetterie autour du tourisme et des loisirs, en partenariat avec des opérateurs spécialisés.</p> <p>Lancement des espaces Cityssimo où les clients peuvent retirer 24h/24 et 7j/7 leurs colis. Développement de l'annonce SMS ou e-mail de confirmation d'arrivée du colis.</p> <p>Création du Prêt-à-expédier éco-conçu de Chronopost et du premier timbre en papier recyclé du Courrier.</p> <p>Le service de réexpédition du courrier est accessible en ligne. Le partenariat avec des opérateurs téléphoniques initie la rematérialisation de MMS (Multimédia Message Service) en carte postale.</p>	
2006	<p>Création de La Banque Postale et de sa filiale La Banque Postale Asset Management.</p> <p>Déploiement du projet « TERRAIN » qui a pour objectif de reconfigurer le réseau géographique des points de contact en favorisant le développement de partenariats.</p> <p>Lancement du projet « Contre toute attente » destiné à réduire le temps d'attente en salle : accueil par un responsable clients, parcours priorisé pour opérations rapides, adaptations de l'organisation en cas de forte affluence, urnes de remise de chèque, accueil téléphonique par une plate-forme dédiée.</p> <p>Développement de l'éco-conduite pour les facteurs.</p> <p>Acquisition d'Exapaq, spécialiste du colis rapide <i>B-to-B</i>.</p>	<p>Développement de nouveaux produits et services en assurance-vie (Vivaccio) et en crédit immobilier sans épargne préalable (Pactys), et de produits financiers socialement responsables à la Banque postale.</p>	<p>Lancement d'une campagne de promotion des guichetiers.</p> <p>Création d'un plan d'épargne groupe et d'un plan d'épargne collectif.</p>

	Nouveaux hubs et nouvelle organisation logistique pour Chronopost.		
2007	<p>Déploiement de plates-formes de tri industrielles. Nouveaux hubs pour Exapaq.</p> <p>Mis en place de vélos à assistance électrique pour les facteurs.</p> <p>Création de Doc@post, guichet unique pour la gestion des documents.</p> <p>La direction du réseau grand public devient la direction de l'Enseigne. Implantation de téléviseurs dans les salles des bureaux de poste.</p> <p>Développement du service de livraison de proximité Chrono Relais de Chronopost chez 3000 buralistes.</p>	<p>Lancement du carnet de poste éco-conçu et des Prêt-à-poster NF environnement. Lancement de la lettre MAX pré-affranchie destinée principalement au e-commerce (envoi d'objets).</p> <p>Création des timbres personnalisables « MonTimbramoi ».</p> <p>Lancement de l'offre de services à la personne « Genius ».</p> <p>Expérimentation du projet de paiement par téléphone mobile « Payez mobile ».</p> <p>Développement d'un politique marketing autour de l'éco-conception par Mediapost pour la PNA.</p> <p>Partenariats de La Banque Postale avec Matmut pour la distribution de crédits immobiliers, avec CMP Banque pour la restructuration de crédit, etc. L'Etat autorise La Banque Postale à distribuer du crédit à la consommation.</p>	<p>Accord sur le Développement professionnel des facteurs.</p> <p>Accord d'intéressement des postiers signé en juin 2007.</p> <p>Dans les bureaux de poste, création du poste de Responsable Clients qui oriente le client dans le bureau.</p>

Annexe IV :

Entretiens effectués à La Poste

Cette liste ne représente en aucun cas de manière exhaustive les personnes rencontrées au sein de La Poste. Elle mentionne principalement les interlocuteurs rencontrés de manière formelle en entretien semi-directif. Ces entretiens ont été effectués entre 1999 et 2002. Sont également mentionnés les guichets observés et les tournées de facteurs suivies. Ne sont pas mentionnés les autres échanges informels – nombreux – qui ont pu avoir lieu dans tous les lieux visités. Ne sont pas non plus signalées les personnes interviewées à plusieurs reprises.

I. Au niveau du siège social

Direction des clientèles financières et du réseau grand public :

- Responsable du merchandising RGP
- Chef de produit à la direction marketing RGP
- Chef de produit à la direction marketing DCF
- Responsable de la mission Cyberposte
- Responsable qualité, organisation du réseau RGP
- Chargé de mission de la mission Euro

Direction du courrier :

- Chef de produit marketing Prêt-à-poster
- Cadre supérieur à la direction marketing du courrier
- Responsable et son équipe PNA à la Direction de l'ingénierie et de la production du courrier
- Cadre supérieur à la direction de la stratégie du courrier

Direction des ressources humaines :

- Responsable RH pour la PNA.

Agence pour la valorisation de l'innovation participative :

- Directeur adjoint
- Responsable de la mission services de proximité

Direction de la qualité du groupe :

- Responsable du projet Management de la qualité

Direction du service public et de l'aménagement du territoire :

- Responsable politique de la ville et partenariats en zones sensibles

Direction du développement des nouveaux services :

- Directeur adjoint

Direction juridique :

- Juriste

II. Au niveau des délégations

Délégation Bourgogne Rhône-Alpes :

- Responsable courrier colis

Délégation Île-de-France :

- Chef de projet

Délégation Midi-Atlantique :

- Chargé d'affaires nouvelles technologies
- Cadre direction marketing

Délégation Nord-ouest :

- Responsable du contrôle de gestion et du pilotage de l'innovation
- Responsable courrier colis

Délégation Ouest :

- Deux animateurs innovation qualité
- Responsable courrier colis
- Responsable PNA

III. Aux niveaux départemental et local

Département des Côtes d'Armor :

- Responsable courrier colis du département
- Directeur de groupement postal (Argoat)
- Animateur des ventes grand public (Argoat)
- Chef d'établissement vendeur de bureau non distributeur (Plouha)
- Agent d'accueil (Guingamp)
- Deux tournées avec un facteur

Département de la Creuse :

- Directeur départemental

- Responsable de la communication de la direction départementale
- Responsable des partenariats de proximité de la direction départementale
- Un chef d'établissement organisateur de bureau distributeur (Boussac)
- Un chef d'établissement vendeur de bureau distributeur (Faux-la-Montagne)
- Guichetier (Guéret RP)
- Agent d'accueil emploi jeune (Guéret RP)
- Entretiens avec les facteurs en salle de tri (Boussac, Faux-la-Montagne)

Département du Finistère :

- Directeur des clientèles financières et du réseau grand public du département
- Deux chefs d'établissement organisateurs de bureau distributeur (Plomelin, Douardenez)
- Un chef d'équipe distribution (Douardenez)
- Deux tournées avec un facteur (Plomelin, Douardenez)

Département de la Gironde

- Chef d'établissement organisateur de bureau non distributeur (Bordeaux Gambetta)

Département de la Haute-Marne :

- Directeur commercial du département
- Chef d'établissement vendeur (Colombey-les-Deux-Églises)

Département du Nord :

- Directeur départemental
- Directeur des clientèles et du réseau grand public du département
- Responsable animation commerciale du département
- Responsable réseau grand public du département
- Responsable contrôle de gestion du département
- Responsable de la communication du département
- Responsable courrier grand public du département
- Délégué innovation de la direction départementale
- Deux directeurs de groupement postal (Hainault, Lille Weppes)
- Deux chefs d'établissement organisateurs de bureau distributeur (Denain, Faches-Thumesnil)
- Un chef d'établissement organisateur de bureau non distributeur (Lille Bourse)
- Deux chefs d'établissement vendeurs de bureau distributeur (Seclin, Gondecourt)
- Un chef d'établissement vendeur de bureau non distributeur (Sebourg)
- Deux responsables guichet développement (Lille Bourse, Faches-Thumesnil)

- Chef d'équipe guichet développement (Denain)
- Guichetier (Seclin)
- Un directeur de centre de distribution (Wavrin)
- Un facteur de secteur (Wavrin)
- Trois tournées avec un facteur (Denain, Faches-Thumesnil, Wavrin)
- Deux chefs d'équipe guichet (Denain, Faches-Thumesnil)
- Observation guichet (Denain, Faches-Thumesnil, Gondecourt)
- Rencontre d'organismes vérificateurs de tournée

Département de l'Oise :

- Chef d'établissement vendeur de bureau distributeur (Saint-Just-en-Chaussée)
- Président de l'amicale des chefs d'établissement

Département de Paris Ouest :

- Animateur des ventes
- Chef d'établissement organisateur de bureau de poste non distributeur (Passy)
- Responsable guichet développement
- Deux chefs d'équipe guichet
- Responsable RH grand public
- Observation au guichet et au Carré Pro
- Conseiller financier
- Quatre chefs d'équipe d'un centre de distribution (départ, distribution, cedex, messagerie) (Passy)
- Responsable RH du centre de distribution
- Une tournée avec un facteur
- Une tournée dédiée entreprise avec un facteur de secteur.

Département de Paris Sud-ouest :

- Responsable animation guichet du département
- Responsable de ligne de production (Assemblée nationale)

Département de Seine-Saint-Denis :

- Chef d'établissement organisateur de bureau non distributeur (Bas-Montreuil)

Département du Val d'Oise :

- Délégué innovation du département

Annexe V :

Exemple de grille d'entretien

Entretien avec un responsable innovation du siège social. Grille en fonction des thèmes principaux.

Définition de l'innovation

- Qu'entend-on par innovation ?
- Les idées de proximité peuvent-elles inclure :
 - de nouveaux produits ?
 - de nouveaux services (au client) ?
 - l'adaptation « locale » d'un produit (*e.g.* personnalisation du PAP) ?
 - l'amélioration « locale » d'un service (au client) ?
- Si la réponse est positive pour l'un des quatre éléments, cela a-t-il toujours été le cas depuis la création des idées poste au est-ce un développement récent ?
- Quelle est la part (approximative) de ces quatre catégories dans les idées que vous recevez ?
- Quel peut-être la réaction des métiers (ou quelle est la réaction des métiers) face à des idées de proximité appartenant à ces catégories ? Est-il vrai que les services marketing peuvent avoir demandé de limiter les idées de nouvelles prestations ?

Moteurs de l'innovation

- Certains départements sont-ils plus innovants que d'autres ?
- Quelles peuvent en être les raisons (institutionnelle, humaine. *etc.*) ?
- Quels sont les facteurs de réussite d'une idée ? [réussite au sens de remontée et de prix dans les jurys et non au sens de la diffusion] Un soutien hiérarchique peut-il revêtir une part non négligeable de la réussite ?
- Avez-vous une estimation du nombre de personnes ou bureaux qui ont déposé d'autres idées après avoir été récompensées pour une première ? Et sans avoir été récompensées pour la première ?
- J'ai eu l'impression que le système mis en place par l'AVIP favorisait les grands bureaux ? Est-ce vrai ? Quelles peuvent en être les raisons ?

Moyens de diffusion, suivi et accompagnement

- Certaines idées peuvent-elles être développées localement et rester locales ?
- Quels sont vos moyens de diffusion d'une idée ? Handicaps, barrières, moteurs et facilitateurs de la diffusion ?
- Existe-t-il une légitimité de l'AVIP vis-à-vis des métiers pour imposer certaines idées ? Est-ce le rôle de l'AVIP ?
- Est-ce aussi son rôle de faire la promotion d'idées (*Cf.* la pochette Poignant) ?
- À quel niveau se situent le suivi et l'accompagnement des idées de proximité ? *i.e.* au-delà de la récompense, que devient l'idée ? Quels sont les moyens d'action de l'AVIP ?
- Quelles méthodes pour qu'une délégation ou direction départementale s'approprie une idée ?

La nouvelle démarche

Il est peut-être trop tôt pour en parler... Mais peut-être quelques impressions générales sur la participation et sur la validité des idées déposées.

Cas particuliers

- La pochette Poignant : Avez-vous suivi le projet ou en avez vous eu des échos ? Auriez vous des remarques qui relativiseraient l'amertume de l'inventeur ?
- Le dépôt de 79 idées poste pour l'achat d'un ordinateur à Denain. Peut-on le considérer comme un abus du système ? Le referiez-vous ? Pourquoi ?
- Une idée récompensée découverte dans la revue de presse : un chef d'établissement à Clermont-Ferrand qui imagine une remise, à certains clients insatisfaits, de PAP en guise de dédommagement. Quel fut le soutien de la hiérarchie et sur quel budget son idée est-elle financée ? Quel est l'accord entre les deux directions (siège) concernées ?

Annexe VI :

Les délégations territoriales de La Poste

Figure 7 – Délégations territoriales de La Poste



Source : Darrigrand et Pelissier (1997), p.19

Annexe VII :

Aperçu des principales innovations de la poste française depuis deux siècles

1793	Sous la Convention, la poste aux lettres, la messagerie et la poste aux chevaux sont réunies et gérées par l'État
1801	Un arrêté attribue définitivement le monopole du transfert des lettres à l'État
1817	Création du mandat
1829	Création du service des lettres recommandées (supprimé en 1853, créé à nouveau en 1879)
1829	Loi créant la distribution rurale. La distribution du courrier se fait désormais à domicile. Auparavant, on devait retirer son courrier au bureau.
1845	Création premier service des ambulants – le wagon postal – sur la ligne Paris Rouen
1848	Essai éphémère d'une Poste aux commissions à Paris
1848-1849	Mise en place de la péréquation tarifaire et création du premier timbre poste
1859	Création de l'envoi avec valeurs déclarées
1866	Création de la poste pneumatique à Paris
1869	Premiers essais du tricycle pour la distribution rurale
1873	Création de la carte postale
1875	Un décret autorise les receveurs des postes à recevoir des versements et à effectuer des remboursements pour le compte des caisses d'épargne des départements
1878	Premier service de colis postaux assuré par les chemins de fer
1879	Création des valeurs à recouvrer
1881	La nouvelle Caisse Nationale d'Epargne utilise le réseau postal
1892	Création de l'envoi contre remboursement
1899	Essai de relevage de courrier par facteurs en automobile. Sans lendemain
1909	Premiers transports de courrier par automobile à Paris
1918	Le Sénat adopte le projet de création des chèques postaux. La Poste est le premier établissement financier à faire du chèque un moyen de paiement pour les particuliers
1926	Ouverture de la première ligne de la poste omnibus rurale

1935	Création du réseau postal aérien national
1953	Inauguration à Bordeaux de la première machine de tri du courrier
1955	Création des retraits à vue aux CCP
1968	Création des CIDEX : courrier individuel à distribution exceptionnelle, <i>i.e.</i> système de boîtes aux lettres regroupées en un seul lieu
1972	Création du code postal
1975	Mise en service des premiers distributeurs automatiques de billets (DAB) postaux
1984	Premier TGV postal entre Paris et Lyon
1985	La commission européenne exclut l'express du monopole : La Poste crée alors sa première filiale, future Chronopost en 1991
1991	Création du Distingo, premier Prêt-à-poster français
1996	Création d'un réseau dédié à la vente par correspondance
1998	Premier timbre rond
1999	Création du distingo suivi, premier produit à bénéficier d'un suivi informatique. Implantation de terminaux de distribution portables
1999	Création d'Allo Poste Bourse
1999	Création de CertiNomis pour sécuriser les échanges Internet
2000	Vente de téléphone et de cartes de téléphone dans le réseau des bureaux de poste
2000	Création d'une adresse électronique gratuite pour tous

Annexe VIII :

Évolution de la gamme de Prêts-à-poster entre 1994 et 2000

Cette liste n'est pas exhaustive.

1994	Diligo
6 février 1995	Création de l'enveloppe timbrée : une enveloppe pré-casée, auto-adhésive où le timbre, Marianne sans valeur faciale, est imprimé.
juin 1995	PAP Illustrés « fables de La Fontaine ». La Fontaine première série de PAP illustrés, vendus 36 FF les 6. Le pré-affranchissement de chaque enveloppe est la reproduction imprimée du timbre à 2.80 FF en format réduit.
août 1995	Développement de l'enveloppe timbrée à fenêtre vendue uniquement par 100 : les professionnels sont la principale cible.
15 octobre 1995	Lancement du Poste-livre à l'occasion du Temps des Livres organisé par le Ministère de la Culture et de la Francophonie. Le Poste-livre est composé d'une enveloppe à soufflet, indéchirable en tyvek, pré-timbrée, de format 270x176 mm, dans laquelle se trouve une enveloppe bulle pour protéger le livre et un signet pour joindre un message à l'envoi. Si le Poste-livre n'a pas vocation à créer un marché de masse, il permet de pénétrer un segment de marché spécifique, porteur d'image et de chiffre d'affaires. Il s'accompagne d'une signalétique pour le faire connaître dans les bureaux.
27 novembre 1995	Mise en vente des enveloppes « Joyeux Noël » et « Meilleurs Vœux ». 18 FF les 3 et 36 FF les 6
12 décembre 1995	Lancement des enveloppes timbrées avec le timbre rond : première série « Football ».
1995	Enveloppe TED de Chronopost (France) et le Skypack de Chronopost (étranger)
mai 96	Mise en vente du Postexport (lettre pour l'étranger) : enveloppe en carton résistant. 100 et 500g
6 mai 1996	Sortie de DUO, enveloppe accompagnée d'enveloppe de réponse pré-timbrée
3 juin 1996	Nouvelle série d'enveloppes et de cartes postales timbrées et illustrées consacrées à 4 des 10 villes françaises retenues pour les matches de football
17 juin 1996	Sortie du Diligo bouteille, du Diligo CD/video, et du Diligo A4
5 août 1996	Lancement du PAP « Corse »

19 août 1996	Lancement du PAP « Panorama de Paris »
14 octobre 1996	Sortie d'une série illustrée Bandes Dessinées Sortie du Poste-livre grand format
18 novembre 1996	Nouveau visuel pour les séries illustrées « Joyeux Noël » et « Meilleurs vœux » Croix Rouge
novembre 96	Mise en vente du PAP outre mer Mise en vente du Post Export 2kg
février 1997	Mise en vente de séries de PAP illustrés « Bonne Fête » et « Joyeux Anniversaire » Astérix
17 mars 1997	Sortie des enveloppes pré-timbrées 100g et 500g
14 avril 1997	Sortie des Postexport Europe Afrique 100 et 500 g et Amérique Asie Océanie 100 et 500g Sortie de séries de PAP illustrés « Bonne Fête » et « Joyeux Anniversaire » Disney
12 mai 1997	PAP illustrés « voyage d'une lettre » Chronopass nouvelles enveloppes Métropole et DOM
2 juin 1997	Deuxième série de PAP illustrées « Coupe du Monde de Football villes »
30 juin 1997	Lancement d'Ingénio : la première carte postale pré-timbrée à personnaliser à l'aide d'un film plastique auto adhésif dans lequel le client insère une photo ou une œuvre personnelle. Au verso figure un timbre avec une zone de correspondance. Deux cartes vendues au prix de 14 FF.
30 juin 1997	Six séries de PAP illustrés régionaux
27 octobre 1997	Série de PAP illustrés « les Héros d'aventure »
10 novembre 1997	Nouvelle séries PAP « Joyeux Noël » Croix Rouge
Décembre 1997	Chronopass Bouteille
Juin 1998	Le PAP électronique
1998	De nombreuses séries de PAP illustrés : « passion VTT », « X-files », « Terrain de jeu » relookée, « Pour l'humour du foot », « Footix joue et gagne », « Les enfants de la balle autour du monde », « Footix en délire », les séries Villes en fêtes complétées par 2 nouvelles enveloppes des deux dernières villes, de nouveaux visuels « meilleurs vœux » et « joyeux Noël »
1999	De nouvelles séries illustrées : « Bonjour l'Europe », « Joyeux anniversaire et Bonne Fête Astérix », « un siècle d'émotion », « Vœux de l'an 2000 », « Prêt-à-souhaiter »
Janvier 2000	Le Distingo suivi : premier PAP a bénéficié du service de suivi avec un code barre

Annexe IX :

Commissionnement sur la vente de services financiers

Tableau 19 - Taux de commissionnement liés au travail qualitatif des portefeuilles

	Argent au Quotidien	Epargne-placement	Crédits immobiliers
Collecter net	Commissionnement de la collecte nette DAV : 0,8%	Commissionnement de la collecte nette Epargne-Placement : 0,6%	Commissionnement des crédits immobiliers : 0,1%
Fidéliser : Primes ALICE	50 FF pour tout client domicilié supplémentaire	25 FF pour tout client tri-détenteur supplémentaire	15 FF pour tout client détenteur de prêt supplémentaire

Source : Note DRGP/DC N°1/2000, *Bulletin de La Poste*, SF 001, 2000, p.30

Tableau 20 - Taux de commissionnement liés à l'action commerciale quotidienne

	Argent au Quotidien	Epargne-placement	Crédits immobiliers
Vendre la gamme au sein du bureau	50 ou 100 FF pour l'ouverture de CCP qualifiés 20 FF pour l'équipement de CCP déjà ouvert	Commissionnement de la collecte brute : 0,1% Prime : 30 FF pour toute ouverture/transfert de PEL ou CEL	Prime de constitution de dossiers de prêts : 100 FF
Primes d'apport de RDV	au CS en Entreprises : 150 FF pour tout RDV transformé par le CSE	au CS en Patrimoine : 0,025% de la collecte brute au CSP	CS en Immobilier : 100 FF pour tout RDV transformé par le CSI.

Source : Note DRGP/DC N°1/2000, *Bulletin de La Poste*, SF 001, 2000, p.31

Annexe X :

Commissionnement sur la vente de produits courrier pour les facteurs et guichetiers

Tableau 21 – Taux de commissionnement sur la vente de produits courrier en 2000

Gammes stratégiques	Produits commissionnés	Commissionnement
Produits PAP et PAE	Enveloppes pré-timbrées Entreprises	1% du CA net et HT
	Enveloppes pré-timbrées Marianne/euro conditionnées par 10 et à l'unité	1% du CA net et HT
	Autres PAP Courrier, Diligo et PAE	2% du CA net et HT
Produits Philatéliques	Produits philatéliques avec et sans TVA	3% du CA net et HT
	Produits Philexfrance 99	4% du CA net et HT

Source : La Poste

Annexe XI :

Résultats obtenus avec des tables rondes organisées dans le cadre de l'ARTT en 1999

La présentation des résultats est ici limitée à neuf bureaux. L'échantillon paraît suffisamment important pour alimenter le travail de recherche. La majorité des bureaux pour lesquels des résultats sont disponibles sont des recettes principales d'un département.

	Bureau 1	Bureau 2	Bureau 3
Améliorer			
- <u>Efficacité, accueil, écoute, qualité de la relation</u>	<p>Améliorer la rapidité à décrocher le téléphone</p> <p>Avoir des COFI qui soient moins vendeurs et plus conseillers</p> <p>Améliorer la compétence et l'efficacité des guichetiers</p> <p>Fournir un poste fixe à l'agent d'accueil pour qu'il soit repérable mais faire en sorte qu'il soit mobile</p> <p>Avoir un agent d'accueil qui aide et va au devant des clients, distribue formulaires, explique procédures</p> <p>Améliorer le service des réexpéditions</p> <p>Améliorer le tri des boîtes postales le matin à l'ouverture</p> <p>Avoir plus de dynamisme dans le comportement des guichetiers</p>	<p>Avoir des agents d'accueil compétents, prévoyants, précis professionnels, bi ou trilingues</p> <p>Développer la considération du client/usager</p> <p>Pour tout problème particulier, l'inspecteur doit venir résoudre la situation</p> <p>Améliorer l'accueil et le sourire</p> <p>Améliorer la confidentialité, la sécurité ou la rapidité</p> <p>Améliorer le traitement local des réclamations</p> <p>Interdire les chiens dans la salle du public</p> <p>Proposer une facture détaillée pour les produits philatéliques</p> <p>Proposer une remise pour les achats en nombre</p> <p>Proposer un fax plus performant et moins cher</p> <p>Réduire le turnover des COFIs</p>	<p>Améliorer la confidentialité et sécurité</p> <p>Lever l'anonymat (badges)</p> <p>Avoir un personnel sympathique, efficace et compétent, aimable</p> <p>Améliorer l'accueil, le conseil, l'écoute, la sécurité</p> <p>Augmenter la disponibilité des guichetiers</p> <p>Développer le rôle de conseil des guichetiers et des COFIs</p>
- <u>Aménagement et accessibilité du bureau</u>	<p>Avoir une salle du public moins froide, plus accueillante</p> <p>Proposer plus de places de parking</p> <p>Faire en sorte que les voitures des clients des boîtes postales n'empêchent pas les clients des guichets d'accéder ou de sortir du bureau</p> <p>Avoir des portes du bureau moins lourdes à pousser</p>	<p>Avoir des locaux accueillants et organisés (signalétique, guichets spécialisés)</p> <p>Proposer des rangements de vélos à l'extérieur</p> <p>Signaler ne pas fumer</p> <p>Ajouter des chaises</p>	<p>Dispatcher les clients là où il y a de la place</p> <p>Isoler le DAB pour plus de sécurité</p>

	<p>Améliorer l'accessibilité du bureau aux guichets notamment pour les personnes handicapées</p> <p>Améliorer le confort des clients qui attendent un RDV avec le COFI.</p> <p>Améliorer le confort en ajoutant des tables et des chaises</p> <p>Remettre un DAB à l'intérieur de la poste centrale à l'écart du passage (raisons de sécurité)</p> <p>Améliorer la signalétique des guichets</p> <p>Signaler les cabines téléphoniques du sous sol de l'extérieur</p> <p>Améliorer la confidentialité guichet et COFI</p> <p>Moderniser la salle du public, supprimer les vitres qui nuisent à la communication entre guichetiers et clients</p>		
- <u>Gestion de l'attente aux guichets</u>	<p>Adapter le nombre de guichets ouverts aux heures d'affluence (guichet rapide)</p> <p>Mettre en place un système de file unique</p> <p>Améliorer la gestion de l'attente</p> <p>Eviter de former les stagiaires en période d'affluence sauf si augmentation du nombre de guichets</p> <p>Remplacer immédiatement l'agent qui fait sa caisse pour éviter les flottements dans le service au client</p> <p>Réduire le nombre d'imprimés à compléter et de procédures à effectuer en présence du client</p> <p>Faire en sorte que le guichetier se déplace le moins possible</p> <p>Réduire l'attente à certaines heures pour certaines catégories de clientèle (commerçants)</p> <p>Eviter que le client soit obligé de faire plusieurs fois la queue</p> <p>Fournir de l'information aux clients sur les périodes d'affluence pour qu'ils choisissent les périodes les plus favorables</p>	<p>Propose un guichet rapide pour acheter des timbres, retirer des colis, déposer des chèques</p> <p>Avoir une attente moins longue aux guichets pour de petites opérations</p>	
- <u>Gestion de l'information sur produits et services</u>	<p>Donner régulièrement au client des imprimés pour rappeler les produits et services La Poste</p> <p>Afficher dans la salle les produits courrier en vente et leurs tarifs</p> <p>Afficher les tarifs bancaires et courrier</p> <p>Le renseignement doit accompagner le service et non pas être seulement fourni si le client le demande</p>	<p>Eviter une surcharge des informations placardées</p>	
- <u>Horaires</u>	<p>Retarder l'heure de la dernière levée</p>	<p>Proposer des plages horaires d'ouverture plus étendues</p> <p>Retarder l'horaire de levée du courrier</p> <p>Maintenir un accès aux boîtes postales tôt le matin</p> <p>Avoir un COFI disponible à tout moment</p>	
- <u>Distribution, à l'extérieur du bureau</u>	<p>Réduire la publicité dans les boîtes aux lettres</p> <p>Améliorer taille, localisation et repérage des boîtes aux lettres</p> <p>Respecter les délais d'acheminement</p> <p>Distribuer les colis en bon état</p> <p>Accroître la régularité du passage du facteur</p>	<p>Distribuer le courrier plus tôt</p> <p>Opérer une distinction entre professionnel et particulier</p>	<p>Accroître la régularité dans les horaires de passage</p> <p>Distribuer plus tôt le matin</p> <p>Réduire la publicité dans les boîtes aux lettres</p>

	Faire en sorte que le facteur distribue tout le courrier le samedi Passer les consignes aux facteurs remplaçants pour que leur service soit à la hauteur de ceux qu'ils remplacent Répartir la distribution des imprimés toute la semaine plutôt que d'encombrer la boîte le lundi Distribuer le courrier plus tôt		Toujours utiliser une flamme pour oblitérer un timbre.
- <u>Autre</u>	Résoudre le problème de personnes qui fument Améliorer la sécurité Améliorer le maillage postal et le nombre de points de contact		Proposer une tarification différenciée entre service de réexpédition temporaire et service définitif Donner un beau cadeau pour les clients fidèles

Adapter

- <u>Compétences du personnel</u>	Les guichetiers doivent comprendre le vocabulaire technique de la philatélie : ils doivent pouvoir conseiller et fournir des informations techniques Avoir une personne bilingue au guichet		
- <u>Services proposés au bureau</u>	Offrir un service téléphonique Disposer d'un fax Proposer le change Mettre une boîte aux lettres pour automobilistes Proposer des cartes qui permettent de réaliser plusieurs opérations à partir du DAB	Télégramme	Souhait que tous les placements soient regroupés sur un seul relevé
- <u>Distribution</u>	Deux distributions par jour		

Développer

- <u>Au bureau</u>	Distributeur de boisson pour rendre l'attente plus agréable Europe assistance Bornes de consultation interactives d'Internet Prêts à la consommation Vendre de la papeterie simple pour compléter la vente de prêt à poster Timbres de collection à prix réduits pour attirer les jeunes Conseil et renseignements sur l'euro La vente de vignettes et de timbres fiscaux Faciliter pour les philatélistes les relations avec les postes étrangères		Une personne qui parlerait l'anglais ou l'allemand
- <u>À domicile</u>	Porter de l'argent et des produits à domicile Fournir une offre à domicile pour les personnes qui ne peuvent se déplacer Un service de ramassage des annuaires (facturé à France Télécom) Une aide aux personnes âgées pour la distribution de produits	Développement de services financiers sur Internet	

S'intégrer

- <u>Communication</u>	Mener des opérations « portes ouvertes »	Améliorer la communication	
------------------------	--	----------------------------	--

<u>du bureau</u>	Faire des réunions publiques de bilan des actions de la Poste et de présentation des actions futures		
- <u>Participation aux manifestations et associations</u>	Faire partie d'une association de commerçants Etre présent sur les manifestations locales Développer participation aux animations culturelles et sportives Aller au devant des jeunes en menant des actions dans les écoles		
- <u>Adapter/proposer services</u>	Proposer des tarifs dégressifs pour les associations et collectivités Proposer des challenges pour capter les jeunes Faire un geste d'accueil vers tous les nouveaux arrivants du quartier Conseil et renseignements sur l'euro Proposer une formation de base à la philatélie	Maintenir le lien social Augmenter le nombre de bureaux de proximité	

Bureau 4		Bureau 5	Bureau 6
Améliorer			
- <u>Efficacité, accueil, écoute, qualité de la relation</u>	Proposer le même traitement selon les services	Avoir un bureau moins étouffant Marquer une ligne de confidentialité au sol : les vitres ne facilitent ni le contact ni la confidentialité Renforcer l'apprentissage des automates Réduire le turnover des COFIS	Avoir des gens sympathiques et un accueil agréable Résoudre problèmes de confidentialité dus à l'exiguïté Améliorer l'approvisionnement en timbres de collection (le stock s'épuise trop rapidement) Éviter que la Guichetière propose d'abord la solution la plus onéreuse
- <u>Aménagement et accessibilité du bureau</u>	Vétusté, manque de place Plus fonctionnels et plus de convivialité Développer l'accessibilité aux handicapés	Améliorer la signalisation Éviter l'encombrement en raison des poussettes et des caddies Mettre des crochets pour les chiens à l'extérieur	Augmenter l'espace et le nombre de chaises Améliorer l'accès aux handicapés
- <u>Gestion de l'attente aux guichets</u>	Spécialiser les guichets pour gagner du temps Organiser les files d'attente : « S'il on s'assoit sur une chaise, on perd sa place » Réduire le temps d'attente moyen par client	Améliorer l'organisation, « inadaptée et inefficace » Eviter de mettre deux stagiaires en même temps au guichet Proposer un guichet spécifique pour le retrait de lettres et paquets Avoir des formulaires à disposition pour gagner du temps Ouvrir un guichet euro sinon tout le monde va poser des questions et cela rallongera l'attente Avoir une file d'attente unique	Ouvrir un troisième guichet aux horaires d'affluence Informar sur les files d'attente Éviter d'avoir deux queues : une pour obtenir un imprimé et une à nouveau pour l'envoyer Le COFI pourrait traiter certaines opérations au guichet pour réduire l'attente
- <u>Gestion de l'information sur produits et services</u>		Présentation utile mais vitrines actuelles trop confuses	Trop d'affiches
- <u>Horaires</u>	Le courrier part alors que les guichets sont encore ouverts	Avoir une nocturne dans la semaine	Retarder la levée
- <u>Distribution, à l'extérieur du bureau</u>	Éviter les problèmes en cas de remplacement Réduire la publicité Améliorer la régularité Regrouper la publicité sur un jour de la semaine		Éviter des horaires de passage irréguliers Réduire la publicité Réduire le <i>turnover</i> du facteur Mieux indiquer les boîtes aux lettres et bureau de poste. Améliorer l'affichage sur les boîtes aux lettres
- <u>Autre</u>	Le Colissimo arrive dans les délais, la lettre non.		Personnaliser l'accueil Améliorer les délais d'acheminement
Adapter			
- <u>Services proposés au bureau</u>		Machine à café	Fax et à un prix non prohibitif
Développer			
- <u>Au bureau</u>	Prêts à la consommation	Rudiments de langue étrangère ; 2 agent polyglottes Service de garderie	

- <u>À domicile</u>	Transport de médicaments dans certaines communes excentrées	La collecte de courrier ou paquets à domicile pour des besoins ponctuels	
---------------------	---	--	--

S'intégrer

- <u>Participation aux manifestations et associations</u>			Sponsoriser des associations culturelles sociales et sportives (maillots, médailles, affiches) Distribuer des publicités pour l'information
---	--	--	--

Bureau 7		Bureau 8	Bureau 9
Améliorer			
- <u>Efficacité, accueil, écoute, qualité de la relation</u>	Être souriant et rendre service L'agent d'accueil doit venir à la rencontre des clients Avoir plus d'écoute et de compréhension envers les philatélistes Améliorer la sécurité dans la salle du public Avoir plus de soin dans la manipulation des timbres	Améliorer l'amabilité, le sérieux et la discrétion des guichetiers Améliorer la sécurité : mendiants à l'entrée du bureau Développer le conseil sur la philatélie Avoir plus d'écoute et de souplesse Être moins intransigeante pour la gestion des CCP : un simple petit découvert est lourdement et immédiatement sanctionné Réduire l'attente au téléphone	Avoir des guichetiers plus aimables Améliorer le tri des boîtes postales
- <u>Aménagement et accessibilité du bureau</u>	Avoir un bureau du COFI moins exigü Développer l'accessibilité des DAB et boîtes aux handicapés	Moderniser la salle du public (lumière, bruit) Réduire la chaleur Améliorer la signalétique, et le confort Augmenter le bande de confidentialité Avoir des locaux des COFIS plus grands	Augmenter le parking
- <u>Gestion de l'attente aux guichets</u>	Adapter le nombre des guichets par rapport à l'affluence Avoir un service rapide Réduire le traitement des opérations longues (machines semblent archaïques) Résorber la lenteur des jeunes stagiaires	Adapter le nombre de guichets par rapport à l'affluence Proposer un guichet dédié en période de paiement des ASSEDIC et des pensions pour éviter aux autres clients d'attendre Avoir des guichets spécialisés pour les opérations longues Donner les imprimés avant d'entrer dans la file d'attente	Faire en sorte que tous les guichetiers présents derrière les guichets servent les clients Philatélistes ont compris qu'ils devaient venir en période creuse pour être bien servis
- <u>Gestion de l'information sur produits et services</u>	Les timbres de collection en vitrine doivent être accessibles à la vente		
- <u>Horaires</u>	Décaler les horaires du samedi un peu plus tard	Une nocturne par semaine décalage des horaires du samedi	Levée des boîtes aux lettres dans la ville trop tôt : préfère se déplacer au bureau
- <u>Distribution, à l'extérieur du bureau</u>	Avoir moins de pertes d'objets, éliminer les erreurs d'acheminement	Avoir des facteurs plus aimables Éviter que la Publicité dissimule le courrier	Améliorer la régularité de la distribution Distribuer le courrier plus tôt
- <u>Autre</u>	Produits et services financiers ne sont pas à la hauteur des banques		
Adapter			
- <u>Compétences du personnel</u>			Informations et conseils sur la philatélie
- <u>Services proposés au bureau</u>	Fax pour les clients Proposer les timbres autres que la France, préoblitérés, timbres d'Andorre	Possibilité d'interroger le solde de son compte sur le DAB	Accroître le choix des timbres de collection et renouveler ce choix plus souvent
- <u>Distribution</u>		Deux distributions par jour	Deux distributions par jour

Développer			
- <u>Au bureau</u>	Opérations portes ouvertes	Communication et modernité avec Internet Boutique en libre-service pour clients qui veulent faire des emplettes Abonnement au service de réexpédition pour les personnes très mobiles Prêts à la consommation	
- <u>À domicile</u>	Accès Internet	Services à domicile pour les personnes âgées	
S'intégrer			
- <u>Communication du bureau</u>			Opérations portes ouvertes Se présenter dans les écoles

Annexe XII :

Exemple de commissionnement courrier d'un bureau de poste

Bureau de poste d'une ville de 6 000 habitants située à proximité d'une grande ville de province.

Tableau 22 – Exemple de commissionnement courrier d'un bureau de poste

Ventes 1 ^{er} trimestre 2000	Chiffre d'affaires	Commissionnement
Sous-total Guichetier (4 guichetiers)		
Enveloppe timbrée par 10 (prix unitaire : 33 FF)	7.755,00 soit 235 paquets vendus	155,10 soit 0,62 FF / paquet
PAP Illustrés	775,20	23,26
Autres PAP, Coliposte, PAE	12.832,11	256,64
Enveloppes timbrées par 100 (prix unitaire : 320 FF)	7.040,00 soit 22 paquets vendus	135,20 soit 6,20 FF / paquet
Produits Philatéliques	1110,00	44,40
Timbres au fil du siècle	346,00	0,00
Total	29.858,31	614,60 soit en moyenne 153 FF / guichetier
Sous-total Facteurs (6 facteurs)		
Enveloppe timbrée par 10	825,00 soit 25 paquets vendus	16,50
PAP Illustrés	229,20	6,88
Autres PAP, Coliposte, PAE	76,00	1,52
Enveloppes timbrées par 100	1.920,00 soit 6 paquets vendus	38,40
Timbres au fil du siècle	33,00	0,00
Total	3.083,20	63,30 soit en moyenne 10 FF / facteur

Annexe XIII :

Le site www.gourmetsvillage.com



Annexe XIV :

Courrier d'une délégation aux titulaires d'un livret A

Avec le service à la Carte, La Poste vous facilite l'Euro !

Cher Monsieur, cher Madame,

Depuis l'arrivée de l'euro, vous avez à votre disposition une offre commerciale unique, adaptée à vos besoins et à vos habitudes. Tout un ensemble de services adaptés pour faciliter :

Mais vous souhaitez plus !

- Répondre à vos besoins d'épargne... avec des services adaptés à votre projet
- Financer votre activité... et développer votre chiffre d'affaires ?
- Être sûr de la gestion de votre argent... avec nos services de Banque à la Poste

Et vous souhaitez, plus de vous simplifier la vie !

Alors, pour répondre à vos besoins d'efficacité, La Poste vous propose un service **unique**... **à la carte** !

La Poste à la Carte... absolument garanti !

- Le service de votre choix sera mis à disposition, en fonction de votre situation...
... grâce à nos spécialistes de La Poste, pour vous accompagner et vous aider à réaliser votre projet d'Euro et plus encore
- ... grâce à nos services personnalisés et adaptés à votre situation, pour vous accompagner et vous aider à réaliser votre projet d'Euro et plus encore

- Ce service de votre choix sera mis à disposition, en fonction de votre situation...
... grâce à nos spécialistes de La Poste, pour vous accompagner et vous aider à réaliser votre projet d'Euro et plus encore

Quelle que soit votre situation, nous vous proposons un service unique, à la carte !

La Carte de votre service à la carte

Choisissez votre service à la carte, en fonction de votre situation et de vos besoins. La Poste vous propose un service unique, à la carte, pour vous accompagner et vous aider à réaliser votre projet d'Euro et plus encore.

La Poste à la Carte, un service unique, à la carte !

Choisissez votre service à la carte, en fonction de votre situation et de vos besoins. La Poste vous propose un service unique, à la carte, pour vous accompagner et vous aider à réaliser votre projet d'Euro et plus encore.

La Poste à la Carte, un service unique, à la carte !

La Poste à la Carte, un service unique, à la carte !

La Poste à la Carte



La Poste à la Carte : un service unique, à la carte, pour vous accompagner et vous aider à réaliser votre projet d'Euro et plus encore. La Poste à la Carte, un service unique, à la carte !

Annexe XV :

Présentation du projet Cyberposte initialement publiée sur www.cyberposte.com

I Les objectifs du projet

I-1 Le contexte

La Poste a toujours eu pour ambition de favoriser l'accès de tous à l'information sur l'ensemble du territoire en s'appuyant sur les nouvelles technologies (informatisation des bureaux de poste, Vidéoposte, reconnaissance par lecture optique des adresses manuscrites, Datapost, ...).

Aujourd'hui, la numérisation croissante des échanges, l'apparition des autoroutes de l'information et l'évolution des moyens de communication font apparaître au sein de la population française de nouveaux besoins en terme d'information et de communication.

Pour accompagner la population française dans ces évolutions, La Poste poursuit les développements déjà initiés avec le courrier électronique et le porte-monnaie électronique et a lancé l'opération CYBERPOSTE. L'installation de 1000 points d'accès à l'INTERNET dans les bureaux de poste avant la fin du premier semestre 99 doit concrétiser ce projet.

Cette opération vise à familiariser le Grand Public avec l'usage de l'INTERNET en lui permettant de " surfer sur le web " aidé par un agent de contact formé à l'utilisation de ces nouvelles technologies.

I-2 Les objectifs

Le projet poursuit plus précisément trois objectifs :

Une action pédagogique vis à vis du public, en facilitant l'accès aux nouvelles technologies de l'information et en mettant à disposition un agent de contact dont la mission est d'aider les utilisateurs dans la découverte de l'INTERNET.

Le développement de nouveaux produits et services permettant à La Poste de tester de nouvelles prestations, s'appuyant sur les technologies nouvelles. Les produits et services ainsi développés contribueront au développement du chiffre d'affaires de La Poste.

Améliorer l'image Institutionnelle de LA POSTE : en prenant l'initiative d'un projet d'une telle ampleur, unique au plan national et en favorisant la participation d'acteurs locaux, dans le cadre de l'effort d'aménagement du territoire et du développement économique local, La Poste se positionne comme un acteur majeur de la diffusion des nouvelles technologies.

Ces orientations s'appuient sur l'objectif que s'est fixé La Poste, de donner une adresse électronique à tous les Français. Un serveur de messagerie susceptible de gérer un nombre important d'adresses sera mis en place dans le courant du mois d'avril et une recherche de partenaires est en cours afin de valoriser cette ressource. La carte CYBERPOSTE sera le support de distribution de cette adresse électronique Grand Public, La Poste ayant pour ambition d'affirmer son savoir-faire dans la gestion d'adresses et les techniques de ciblage.

L'adresse électronique constitue en effet aujourd'hui un enjeu majeur pour La Poste : la messagerie électronique est en très forte croissance, l'adresse électronique (e-mail) se substitue réellement au courrier, la maîtrise des adresses électroniques permettra vraisemblablement de capter des recettes publicitaires sur un marché qui n'est pas encore stabilisé (sécurisation, certification) et où des innovations demeurent possibles.

La Poste dispose d'atouts non négligeables dans ce domaine : sa notoriété et son positionnement traditionnel sur le marché de la communication écrite ainsi que les passerelles Fax et Courrier développées par TELEPOST.

I-3 L'offre CYBERPOSTE

L'offre CYBERPOSTE s'articule autour de trois composantes essentielles :

1) Un site Internet dédié au projet (<http://www.cyberposte.com>), structuré autour de quatre rubriques : la présentation de l'offre CYBERPOSTE, l'accès aux sites WEB existants dans le groupe La Poste, la présentation didactique du réseau Internet et la rubrique " vie locale ". Cette rubrique, spécifique à chaque ville, permettra de faire de l'Internet un média de proximité.

2) La fourniture systématique et gratuite à chaque utilisateur de la borne Internet d'une boîte aux lettres électronique et d'une adresse du type :

Prenom.nom@Laposte.fr ou Prenom.nom@Laposte.net

3) L'attribution d'une carte à puce à chaque utilisateur permettant d'assurer la personnalisation des consultations : identification de l'utilisateur et personnalisation de l'offre par présélection des services recherchés (choix de sites privilégiés par le client).

I-4 Le suivi et la promotion des ventes

Cette carte est vendue au guichet et peut être rechargée. Elle donne droit à un certain temps de connexion à Internet (Achat de la carte = 1heure, achat de recharges = 1 ou plusieurs heures).

La vente de la carte donnera lieu à l'attribution au client de son adresse électronique gratuite.

La vente des cartes et recharges fera l'objet d'un suivi, aujourd'hui manuel : remontée hebdomadaire des ventes *via* Internet à l'aide d'un masque de saisie mis à disposition sur le site CYBERPOSTE. Le suivi des ventes sera automatisé au cours du déploiement. Le nombre de cartes vendues est un indicateur permettant de suivre l'expérimentation, de mesurer l'intérêt du Grand Public pour la technologie Internet, son besoin en matière d'adresse électronique et d'apprécier la réalisation de l'objectif pédagogique du projet. Il est donc fondamental de promouvoir de la manière la plus large la vente de cartes CYBERPOSTE, y compris dans le cadre de partenariats avec des collectivités ou des entreprises.

II Le rôle des bureaux

II-1 Les bureaux CYBERPOSTE

Les bureaux dans lesquels vont être implantées les 1000 bornes Internet ont été proposés par les Départements et sont répartis sur l'ensemble du territoire, y compris les Départements d'Outre-Mer. L'équilibre entre bureaux urbains, ruraux et ZUS, ainsi que l'importance de la zone de chalandise ont été pris en compte, afin de constituer un panel représentatif de l'ensemble des bureaux de poste.

Ce choix a été fait sur la base du volontariat des équipes locales.

Les bureaux CYBERPOSTE doivent obligatoirement disposer dans la salle du public de la superficie suffisante à l'installation de la borne (environ 1 m sur 1m30).

La présence effective d'un emploi-jeune, agent de contact est une condition nécessaire à l'implantation d'une borne dans un bureau.

Les agents de contact affectés dans un bureau disposant d'un point d'accès CYBERPOSTE continuent d'exercer toutes les attributions qui leur sont normalement dévolues. Leur action dans le cadre de CYBERPOSTE vient compléter leur mission naturelle qui consiste à aider le public dans ses démarches.

La prise en main de CYBERPOSTE doit donc être considérée comme une aide apportée au public en toute simplicité et non comme une activité de nature technique.

Chaque chef d'établissement devra aménager l'emploi du temps des agents de contact afin de tenir compte de la charge de travail supplémentaire engendrée par CYBERPOSTE.

Il est préférable, lorsque plusieurs agents de contact sont affectés dans un bureau de poste, qu'ils puissent utiliser le point d'accès à tour de rôle.

II-2 Le rôle du chef d'établissement

Les missions CYBERPOSTE

Les objectifs de CYBERPOSTE sont simples, mais ils autorisent une grande autonomie au plan local. Chaque établissement pourra donc prendre les initiatives qui lui sembleront nécessaires pour assurer la réussite du projet au plan local.

Pour des raisons techniques et afin d'assurer la cohérence du projet, ces initiatives devront toutefois être soumises à l'équipe de projet.

1) Rôle pédagogique de CYBERPOSTE auprès du grand public

CYBERPOSTE est, avant tout, destiné à familiariser le grand public à l'usage d'Internet. Il ne s'agit surtout pas, de former des spécialistes ni d'offrir un service complet aux utilisateurs avertis de l'INTERNET.

C'est aussi pour cette raison que CYBERPOSTE ne propose pas de contenu spécifique. Le site '<http://www.cyberposte.com>' veut être une simple porte d'accès au monde de l'INTERNET. Les clients sont, une fois qu'ils l'ont passée, libres de naviguer où bon leur semble.

2) Promotion d'Internet

CYBERPOSTE n'est pas un service gratuit. C'est une volonté délibérée. Il faudra donc vendre CYBERPOSTE et convaincre les clients de l'intérêt de ce nouveau média.

Il est aussi nécessaire de mettre en avant les avantages de CYBERPOSTE :

- une adresse électronique gratuite

- un prix avantageux

Dans ce contexte, le chef d'établissement devra :

· Organiser l'emploi du temps des agents de contact

L'utilisation du point d'accès CYBERPOSTE demande du temps. La phase de test a permis de vérifier qu'aucune vente ne se réalisait en l'absence de l'agent de contact.

Il sera sans doute nécessaire de prévoir une présence à plein temps dans certains bureaux. Quand la fréquentation du bureau ne justifie pas une présence permanente, le chef d'établissement veillera à assurer une présence durant les heures de plus grande affluence.

· Organiser la vente des cartes CYBERPOSTE

Les cartes CYBERPOSTE sont vendues au guichet. Les agents de contact assurent la personnalisation des cartes lors de la première utilisation. Les recharges sont également vendues au guichet. Les agents de contact effectuent, ensuite, l'opération de recharge sur la borne, sur la

base du reçu délivré au client par le guichetier. Le client peut choisir d'acheter une ou plusieurs heures de recharge.

Les dispositions comptables sont décrites dans la note Po/DFI/Comptabilité/DCR/702/GB jointe en annexe au présent document. La procédure manuelle présentée dans cette note sera appliquée uniquement jusqu'à l'installation de la diffusion IBP 93N prévue au mois d'avril 1999. Les nouvelles dispositions comptables seront diffusées par la DFI courant avril 1999.

· Organiser les partenariats locaux

Le projet CYBERPOSTE devra nouer des liens avec les acteurs locaux (collectivités locales, entreprises). Des indications plus précises seront transmises ultérieurement à tous les acteurs concernés sur ce point.

Les chefs d'établissement pourront adresser leurs suggestions à l'équipe projet.

II-3 Le rôle de l'agent de contact

· Aider le public à faire ses premiers pas

C'est le prolongement naturel du rôle de l'agent de contact. Le site <http://www.cyberposte.com> est là pour servir de support à une première navigation. L'approche doit être simple et pratique et il est préférable d'éviter les présentations trop techniques.

· Faire vivre le point d'accès

Le point d'accès CYBERPOSTE n'est pas un libre-service. Lorsqu'il en a la charge, l'agent de contact ne doit pas s'en éloigner. Il doit également, en accord avec le chef d'établissement, disposer les affiches et le logo CYBERPOSTE de manière à ce que le point d'accès soit parfaitement visible.

· Aller au devant du client

Le public n'utilise pas spontanément les équipements trop techniques. Il est donc indispensable de le solliciter, sans pour autant l'indisposer.

Les démonstrations faites par l'agent de contact devront être brèves (10 à 15 min) et devront, autant que possible, déboucher sur une vente de carte.

· Etre attentif au besoin du client

CYBERPOSTE n'est pas parfait. Les agents de contact sont en première ligne et sont les mieux placés pour en percevoir les défauts et proposer des améliorations.

· Le rôle technique des agents de contact

La formation dispensée aux agents de contact leur permettra d'assumer les tâches suivantes :

- création de boîtes aux lettres
- personnalisation des cartes CYBERPOSTE
- recharge des cartes CYBERPOSTE
- suivi des ventes
- relations avec l'assistance technique

II-4 La formation

Les agents de contact concernés par CYBERPOSTE auront reçu une formation de deux jours leur permettant d'assurer l'ensemble des tâches attendues.

Cette formation se compose d'une journée permettant aux emplois-jeunes d'acquérir les connaissances de base sur l'Internet et de réfléchir à l'intégration de leur mission CYBERPOSTE dans le cadre général de leur activité d'agent de contact. La deuxième journée est consacrée exclusivement à la pratique de la borne CYBERPOSTE par les stagiaires : création d'adresses électroniques, personnalisation de cartes, recharges, navigation sur le site CYBERPOSTE, envoi de courriers électroniques, ...

La formation des agents de contact est planifiée de janvier à avril 1999. Elle sera complètement terminée au moment du déploiement des bornes.

III La borne CYBERPOSTE et son environnement

III-1 La borne CYBERPOSTE

Le matériel retenu après une large consultation est constitué de l'ensemble suivant :

- un micro iMac-Apple Power PCG3 233 Mhz Mémoire 32Mo Disque 4 Go
- une souris et un lecteur de disquette
- un lecteur de carte à puce Gemplus (cartes Schlumberger)
- un modem permettant la connexion Numéris
- le fournisseur d'accès : Wanadoo
- le navigateur Netscape communicator V.4
- une imprimante couleur Epson 740 à jet d'encre
- le tout intégré dans le pupitre et complété de deux chaises.

III-2 Prélabes à l'installation des bornes

1) L'emplacement dans la salle du public est laissé à l'appréciation du chef d'établissement en relation avec les services compétents du département. L'implantation de la borne devra simplement tenir compte des éléments suivants : être visible sans gêner la circulation du public et la constitution des files d'attente, rester autant que possible dans le champ visuel de l'agent de contact amené à se déplacer dans la salle du public, respecter le besoin de confidentialité du client occupé à consulter la borne.

2) Une ligne Numéris Duo sera commandée dans le cadre d'un contrat national de 1000 prises pour CYBERPOSTE. L'installation de la ligne se fera en liaison avec la Direction du Support et de la Maintenance (DSEM) qui prendra contact avec chaque chef d'établissement.

La prise Numéris permettra d'excellentes performances pour l'Internet et la prise analogique pourra servir en cas d'appel éventuel de la hot line.

3) De même, il est nécessaire de prévoir une alimentation électrique constituée de une ou deux prises de courant avec prise de terre (courant ondulé ou non) commandées par un interrupteur (ce dernier de préférence, hors la salle du public), installation qui sera également réalisée, si elle s'avère nécessaire, par les techniciens de la DSEM.

Les coûts d'installation, d'abonnement et de communications sont pris en charge par la mission CYBERPOSTE mais gérés par délégation. Les modalités d'application parviendront ultérieurement.

4) Concernant les 48 bornes déjà installées, si la connexion à Numeris n'est pas encore faite, il est nécessaire de prévoir une rallonge téléphonique de 2m afin de pouvoir se brancher sur la prise RTC existante et ne pas interrompre l'accès à l'INTERNET pour les clients.

5) Chaque département veillera à faire parvenir l'intégralité de la présente note à chaque chef d'établissement concerné par l'implantation d'une borne CYBERPOSTE, via les groupements postaux.

III-3 Les sites associés

a) CyberNews (adresse : www.cyberposte.com/Laposte/Journal/Home.nsf)

C'est le lien des agents de contact entre eux et avec l'équipe projet. Il est accessible avec un code d'accès et il est mis à jour toutes les semaines.

Ce site a pour objectif principal de faciliter une animation immédiate et très réactive des agents de contact et constitue un support de communication interne avec l'équipe projet. Il permet à l'ensemble des acteurs du projet d'échanger des informations et des expériences. Il prévoit la mise en place de forums de discussion, la remontée du suivi des ventes et donne l'accès à l'annuaire du projet.

b) www.cyberposte.com

Ce site web constitue le support pédagogique des agents de contact et des clients sur INTERNET. C'est également un outil d'aide à l'action commerciale sur CYBERPOSTE.

Il propose des liens privilégiés avec les sites web existant dans le groupe La Poste ainsi qu'une rubrique vie locale, spécifique à chaque ville dotée d'une borne CYBERPOSTE.

III-4 Livraison et installation

Le transporteur livre, déballe et branche le pupitre selon une procédure qui lui est fournie.

Le chef d'établissement ou son représentant signe le bon de livraison et l'envoie en fax à la Mission CYBERPOSTE. Il conserve l'original.

Un matériel de signalétique sera fourni à chaque bureau (affiches, autocollants, prospectus).

Après une semaine de fonctionnement (5 jours ouvrables), un P.V. de recette sera établi par l'agent de contact et transmis à la Mission CYBERPOSTE via INTERNET selon une procédure qui lui sera communiquée.

III-5 Fonctionnement du point d'accès - Maintenance

Les agents de contact ont été formés depuis le 1er janvier 1999 à Paris ou vont l'être sur place pour ce qui concerne les départements d'Outre-Mer.

L'agent de contact, ainsi que le chef d'établissement, disposeront chacun d'une adresse et d'une boîte aux lettres électronique (les créer si cela n'a pas été fait en formation). L'expérience nous a montré l'excellence de ce moyen de communication.

Le bureau disposera d'une première dotation de 50 cartes CYBERPOSTE livrées par la DAPO auprès de laquelle il devra s'adresser pour ses réapprovisionnements.

Le bureau devra demander une dotation de cartes gratuites (une heure de connexion) pour chacun des agents employés dans le bureau.

L'agent de contact créera un e-mail gratuit à tous ceux qui en feront la demande. Bien évidemment, la priorité d'accès à la borne devra toujours être laissée aux clients de La Poste. D'autre part, les agents qui désireront continuer à accéder à la borne devront acheter les heures de recharge nécessaires au guichet.

La maintenance (hot line) sera assurée par l'intégrateur ISTA :

Un seul numéro de téléphone national : 01 46 01 37 77

Une notice explicative sera fournie à l'agent de contact au moment de l'installation.

Cette notice devra normalement lui permettre de faire face aux situations les plus courantes.

L'appel de la hot line ne se justifie donc qu'en cas de réelle difficulté ou quand un problème ne trouve pas de solution dans la documentation fournie.

IV Le calendrier et les modalités d'installation

Vous trouverez, ci-joint, la liste des bureaux CYBERPOSTE classés par délégation et par département. La semaine de livraison est indiquée pour chaque bureau. La société LTI prendra contact avec chaque chef d'établissement pour en fixer la date précise. Des aménagements pourront être suggérés ; ils doivent impérativement être signalés avant le 10 avril par fax à la mission CYBERPOSTE, à l'attention de Lucien PIRON. Les deux chaises seront livrées dans les bureaux en même temps que la borne elle-même.

Concernant les 48 bureaux existants, c'est la société DATACOM qui se chargera de retirer l'ancien matériel avant l'installation des nouvelles bornes. Les modalités de reprise seront communiquées à chaque bureau.

Important: Il incombe à chaque département de vérifier que le numéro de poste comptable, les numéros de téléphone et de fax ainsi que l'adresse de chaque établissement de la liste sont exacts. Toute rectification doit être communiquée immédiatement, par courrier ou par fax uniquement, à la mission CYBERPOSTE, à l'attention Christine CHAMPION.

De ces renseignements dépend le démarrage correct du point d'accès en liaison avec le serveur national de CYBERPOSTE.

Désormais toutes les conditions sont réunies pour réussir le projet CYBERPOSTE et donner à cette action une forte visibilité. Je compte sur votre implication personnelle et l'équipe projet sous la responsabilité de Gérard JOURDAS, est à votre disposition pour faciliter le déploiement.

Le Directeur du Réseau Grand Public

Gilles MOUTEL

Annexe XVI :

Marchés postaux en France en 2004

Figure 8 – Marchés postaux (objets distribués) en France en 2004



Annexe XVII :

Résultats de l'enquête La Poste – Sofrès sur le courrier publicitaire réalisée en 1997

Tableau 23 - Les performances du courrier publicitaire non adressé

Couverture*	100%
Taux de lecture maîtresse de maison à l'ouverture de sa boîte aux lettres**	96%
Pourcentage de publicité non adressée distribué à la personne concernée***	98%
Audience globale individu****	81%
Reprise en main	76%
Incitation à l'achat***** en magasin	48%
Incitation à l'achat*****	51%
<p>* Taux d'équipement en boîte à lettres personnelle. ** Taux de contact avec la maîtresse de maison lorsque le foyer reçoit moins de 3 publicités non adressées par jour, soit la moyenne nationale. *** Sur la base des foyers de 2 personnes et plus. **** Sur la base de ceux qui ne jettent pas systématiquement. ***** Achats courants effectués plusieurs fois au cours des 12 derniers mois dans un magasin dont l'individu est déjà client, après avoir reçu des publicités non adressées. ***** Achat d'un produit ou d'un service au cours des 12 derniers mois après réception de publicité non adressée.</p>	

Source Sondage Sofrès-La Poste 1997

Industrie de service et logiques d'innovation : un modèle de conception collective et étagée. L'exemple de La Poste

Résumé :

La thèse part du postulat qu'une entreprise doit innover et créer de la valeur pour rester compétitive. L'entreprise doit donc chercher à organiser les logiques d'innovation pour favoriser tout autant des innovations autonomes que des innovations induites.

La littérature a longtemps privilégié des modèles de management de l'innovation issus de l'industrie. Pourtant, si même les dernières générations de ces modèles ont proposé des améliorations notables, elles n'en gardent pas moins une vision verticale de l'entreprise qui n'est pas compatible avec les spécificités du service. Il s'avère en effet difficile de séparer, dans les activités de services, les processus de conception, de production, de distribution et de consommation.

C'est dans ce contexte que la thèse cherche à identifier un modèle de conception plus approprié à ce type d'activités. À partir d'un raisonnement inductif basé sur huit innovations de service postales, elle propose une modélisation du processus de conception en identifiant trois propriétés : la personnalisation, la contractualisation à long terme et l'animation. La mise en œuvre de ces trois propriétés rend saillant l'articulation entre les différents métiers et échelons hiérarchiques dans un processus de conception collectif et étagé du service.

D'un point de vue théorique, la thèse apporte une modélisation originale dont l'application demeure toutefois limitée à la fois de par sa complexité et de par les facteurs de contingence qui lui sont propres.

Mots clés : conception de services, innovation de service, management des services

Service industry and innovation management: a collective and an in-stage process of design. The example of the French postal operator La Poste.

Summary:

The thesis postulates that a firm must innovate and create value so as to remain competitive. It should therefore organize its innovation to encourage both induced and autonomous processes of innovation.

The literature has for long preferred the innovation management models that were developed for the industry. However, even if the latest generations of these models have seen considerable improvement, they have maintained a vertical view of the organisation which is not compatible with the characteristics of services. It is indeed challenging to separate one from the other the processes of design, production, delivery and consumption in service activities.

The thesis therefore aims to develop a model that would fit better with the specific features of services. An inductive approach, based on eight examples of postal innovation, describes and models the process of design by identifying three properties: the degree of customization of the service; the level of long term contracting; and the level of animation (internal and external marketing). The implementation of these three properties shows the articulation between all the different functions and hierarchical levels involved in a collective and an in-stage process of design.

From a theoretical viewpoint, the thesis provides an original result whose application is however limited, both because of its complexity and because of the contingency factors.

Key words: services design, service innovation, services management